

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného
podniku**

Analysis of competitiveness of the chosen company

Veronika Bílá

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika BÍLÁ**
Osobní číslo: **K13B0007P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Představte vybraný podnik.
2. Charakterizujte a analyzujte okolí podniku.
3. Proveďte SWOT analýzu a zhodnoťte zjištěná opatření.
4. Navrhněte případná opatření, která by mohla vést ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.



Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 21. října 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2017


Doc. Dr. Ing. Miroslav Flewný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D., která mi velice pomohla a za její cenné připomínky a rady při zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala řediteli zdrojů Okula, a. s. Mgr. Liboru Duchkovi a dalším zaměstnancům Okuly za poskytnutí potřebných informací a především také za ochotu spolupracovat. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která mě během celého studia podporovala.

Obsah

Úvod.....	7
1 Konkurence a konkurenceschopnost	9
1.1 Typologie konkurence	9
1.2 Konkurenceschopnost	12
1.2.1 Konkurenční výhoda	13
1.2.2 Konkurenční strategie	13
2 Okolí podniku.....	15
2.1 Analýza vnějšího okolí	15
2.1.1 Analýza mikrookolí.....	15
2.1.2 Analýza makrookolí.....	20
2.2 Analýza vnitřního okolí.....	23
2.2.1 Finanční analýza	24
3 SWOT analýza.....	33
4 Okula, a. s.	37
4.1 Historie podniku.....	38
4.2 Portfolio výrobků	39
4.3 Vize a mise podniku	39
4.4 Certifikace a ocenění.....	40
4.5 Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v minulých letech.....	41
5 Analýza vnějšího okolí Okula, a. s.	44
5.1 Porterův model pěti sil	44
5.2 PEST analýza Okula, a. s.....	55
6 Analýza vnitřního okolí Okula, a. s.	60
6.1 Finanční analýza	66
7 SWOT analýza Okula, a. s.	72
8 Návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti	77
Závěr.....	81
Seznam tabulek.....	83
Seznam obrázků	84
Seznam použitých zkratk	85
Seznam použité literatury	86
Seznam příloh	96

Úvod

Konkurenceschopnost a pojmy s ní související nabývají v posledních letech na větším významu. Podnik se totiž musí potýkat jak s domácí, tak i se zahraniční konkurencí. Konkurence je všude kolem nás. Veřejnost s ní přichází do styku jak v pracovním, tak i v osobním životě. Podnik si klade otázku: „Jak být lepší než konkurence?“ Pro jeho prosperitu je důležité získat si zákazníky konkurenční výhodou svých produktů nebo služeb. V současné době podnik musí přizpůsobovat produkty zákazníkům. Potřeby a přání zákazníků se mění, a proto podnik musí včas reagovat na případné změny. Musí se řídit heslem: „Náš zákazník, náš pán!“ Motto vyjadřuje, že právě zákazník se podílí velkou mírou na tom, zda podnik později uspěje či nikoli.

Podnik se nemá orientovat pouze na prodej, ale také přesunout orientaci na budování vztahu se spotřebitelem. Zákazníci si vyberou při svém nákupu takový podnik, se kterým mají zkušenost a bližší kontakt. Podniky neustále bojují s konkurencí, a proto je podstatné provádět inovace výrobků a analyzovat své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Prostřednictvím této techniky se podnik může stát významným konkurentem a zabránit potenciální konkurenci vstoupit na trh.

Bakalářská práce je zpracována na téma analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Jedná se o podnik Okula, a. s. Okula je významným výrobcem plastových výlisků pro automobilový a elektrotechnický průmysl. V současné době existuje na trhu mnoho konkurentů v odvětví plastikářského průmyslu, a proto je analýza konkurence velmi důležitá pro podnik.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z literární rešerše odborné literatury. Teoretické části jsou věnovány tři kapitoly a obsahuje informace, které jsou následně využity v praktické části. První kapitola je věnována základním pojmům souvisejícím s konkurenceschopností podniku. Ve druhé kapitole je vysvětleno okolí podniku, které je rozčleněno na vnější a vnitřní okolí. Vnější okolí je dále členěno na mikrookolí a makrookolí. Pro analýzu mikrookolí je využit Porterův model pěti sil a pro analýzu makrookolí je použita PEST analýza. Analýza vnitřního okolí se věnuje faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingovými faktory, výrobními faktory a řízením výroby, podnikovými faktory a finančními faktory.

Tato kapitola je zaměřena také na finanční analýzu podniku. Posledním výstupem teoretické části je SWOT analýza. Praktická část je směřována k aplikování jednotlivých analýz. Potřebné informace jsou čerpány z výročních zpráv podniku a od zaměstnanců podniku. V první části je popsán podnik, historie podniku, portfolio výrobků, vize a mise podniku, certifikace a významná ocenění a vývoj výsledku a hospodaření v minulých letech. Poté jsou provedeny jednotlivé analýzy. Porterův model pěti sil rozebírá nejvýznamnější konkurenci podniku a porovnává portfolia výrobků konkurentů, jejich výsledek hospodaření a tržeb konkurentů. PEST analýza zkoumá nejvýznamnější faktory, které působí na podnik. Další částí bakalářské práce je analýza vnitřního okolí, která je věnována technologiím, marketingu a také organizační struktuře podniku a výrobním procesům. Tato kapitola se nejvíce zaměřuje na finanční analýzu, která je aplikována poměrovými ukazateli. Pro finanční analýzu se využijí ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Výsledky těchto analýz shrnuje SWOT analýza, která je rozšířena o matici IFE a matici EFE. Na konci práce jsou navrženy opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení podniku na základě analýzy okolí a navržení opatření, která mohou vést ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Dílčími cíli práce jsou popis podniku, provedení analýzy konkurence, určení vlivů působících na podnik, shrnutí silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí podniku.

1 Konkurence a konkurenceschopnost

Na trhu existují další podniky, které nabízí zákazníkům podobné zboží a služby. Jinými slovy podnik se nachází v konkurenčním prostředí, kde se pohybuje mnoho podniků s podobnými záměry. Důležité je si uvědomit, že na konkurenci se nemůže pohlížet jako na podnik, který vyrábí stejné zboží a služby. Proto se rozlišují čtyři úrovně konkurence dle nahraditelnosti produktu:

- **Konkurenční varianty výrobku v rámci značky:** výrobce vyrábí více variant výrobků pod jednou značkou.
- **Konkurenční značky v rámci výrobní formy:** pro podnik jsou konkurenti všechny podniky, které nabízejí stejný výrobek.
- **Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy:** vystupují zde alternativy, které slouží spotřebiteli k uspokojení potřeby.
- **Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby:** spotřebitel nakupuje výrobky za cílem uspokojení jeho potřeb (Kozel a kolektiv 2006).

„Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů)“ (Mikoláš 2005, s. 65). Pro vstup do konkurenčního vztahu musí konkurent splňovat dva předpoklady:

- Musí být konkurenční – to znamená (tzn.) mít konkurenceschopnost.
- Musí mít konkurenční zájem - tzn. konkurent chce vstoupit do konkurence (Mikoláš 2005).

Libuše Macáková (2003) uvádí ve své publikaci, že konkurence je definována jako proces, v němž dochází ke střetu různých zájmů mezi různými subjekty trhu v odvětví. Každý účastník přichází na trh s nějakým cílem, kde se snaží o uskutečnění ekonomických zájmů.

1.1 Typologie konkurence

Dle odborných publikací se konkurence může členit z hlediska marketingu a mikroekonomie. Při členění konkurence se využije první metoda.

Konkurence se člení dle této metody na: konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci dle boje konkurenčních sil a konkurenci dle podmínek výrobců na trhu (Macáková 2003).

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

a) Konkurence napříč trhem

Jedná se o střet nabídky a poptávky na trhu. Na straně nabídky vystupují výrobci, kteří mají za cíl prodat výrobky s co nejvyšším ziskem. Na straně poptávky vystupují spotřebitelé, kteří se snaží uspokojit své potřeby nákupem zboží v maximální možné míře. Výrobci se snaží prodávat své výrobky za co nejvyšší cenu, naopak spotřebitelé se snaží nakupovat co nejlevněji. Obě strany hledají kompromis, tzn. uspokojit zájmy obou stran (Macáková 2003).

b) Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky představuje odraz střetu zájmů spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Spotřebitelé chtějí nakoupit co nejvíce zboží za co nejlevnější ceny. Význam konkurence roste tehdy, když poptávka převyšuje nabídku (nedostatek zboží na trhu). Každý spotřebitel se snaží získat nedostatkové zboží a tím se zvyšují ceny. Může nastat i situace, kdy nabídka převyšuje poptávku, a to pro spotřebitele znamená pohyb v bezkonkurenčním prostředí (Macáková 2003).

c) Konkurence na straně nabídky

Cílem výrobců je prodat co největší množství výrobků na trhu, a tím maximalizovat svůj zisk. Maximalizace zisku je cílem každého výrobce. Mezi další cíle výrobce patří i oslabování pozic konkurentů. Snahou každého výrobce je získat na trhu co největší podíl. Tento typ konkurence se může dělit:

Dle boje konkurenčních sil:

- Cenová konkurence.
- Necenová konkurence.

Dle podmínek výrobců na trhu:

- Dokonalá konkurence.
- Nedokonalá konkurence (Macáková 2003).

Konkurence dle boje konkurenčních sil

Výrobci se snaží o maximalizaci svého zisku a minimalizaci zisku konkurentů. Rozlišují se proto dvě formy dle konkurence na straně nabídky: **cenová** a **necenová konkurence** (Macáková 2003).

a) Cenová konkurence

Cenová konkurence se snaží využít cenu jako nástroj konkurenčního boje. Snahou výrobců je přilákat co nejvíce spotřebitelů na základě nižších cen vlastních výrobků (Mikoláš 2005).

b) Necenová konkurence

Obdobně jako cenová konkurence se snaží o přilákání poptávky, ale používá jiné metody. Výrobci využívají metody konkurenčního boje založené na kvalitě, diferenciaci výrobku, designu nebo image (Macáková 2003; Mikoláš 2005).

Konkurence dle podmínek výrobců na trhu

a) Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence se vyznačuje rovnými podmínkami pro všechny účastníky na trhu a předpokládá volný vstup do odvětví, tzn. možnost výrobců vyrábět jakýkoliv výrobek. Na trzích jednoho výrobku vyrábí mnoho výrobců produkci bez rozdílů (stejně výrobky), které se neliší fyzickými vlastnostmi od výrobků, které produkují ostatní výrobci. Výrobce se snaží maximalizovat svůj zisk, a k tomu slouží úspory při výrobě. Jedinou možností, jak výrobce může zvýšit svůj zisk, je snížit náklady při stejné ceně (Macáková 2003).

b) Formy nedokonalé konkurence

Do nedokonalé konkurence se řadí monopolistická konkurence, oligopol a monopol.

Monopolistická konkurence

Jedná se opět o volný vstup na trh jednoho výrobku s mnoha výrobci. Na rozdíl od dokonalé konkurence, výrobci produkují diferencované výrobky. Spotřebitelé si vybírají pečlivěji výrobky, přičemž ceny rozdílných typů výrobků se mohou lišit (Macáková 2003).

Oligopol

Oligopol je charakterizován jako trh, kde se vyskytuje malý počet prodávajících nabízející podobnou, či zcela stejnou produkci. Nedokonalost oligopolu je větší než u monopolistické konkurence. Na oligopolním trhu zůstalo pouze několik výrobců. Tito výrobci představují ekonomickou sílu, a tak mohou bránit zájemcům, kteří by usilovali o vstup na trh. Jinými slovy, jejich přístup do odvětví je omezen. Na rozdíl od monopolistické konkurence a dokonalé konkurence jsou na oligopolním trhu ceny vyšší. Spotřebitelé jsou nuceni nakupovat za vyšší ceny, protože oligopolní výrobci mohou omezovat nabídku (Mankiw 1999; Macáková 2003).

Monopol

Monopol je speciální případ nedokonalé konkurence, kdy v odvětví je pouze jediný výrobce určitého výrobku a ten má moc nad spotřebitelem (Macáková 2003).

1.2 Konkurenceschopnost

S konkurenceschopností souvisí úzce globalizace. Na konkurenceschopnost podniku mají vliv zvětšující se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů nebo rozvoj informačních a komunikačních technologií (Dvořáček a Slunčík 2012).

Konkurenceschopností se rozumí ekonomická převaha národní ekonomiky nebo podniku nad konkurencí během hospodářské soutěže. Důležité je oddělit konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni, ale i konkurenceschopnost podniku v rámci trhu (Porter 1990). Konkurenceschopnost představuje jednu z podob podnikatelského potenciálu a musí se vyznačovat:

a) Všeobecnými charakteristikami

Existuje zde potenciál, který vyjadřuje rozdíl mezi skutečným stavem (trh) a zároveň požadovaným stavem (věda, legislativa). Jedná se o pravděpodobnou změnu, která může vyvolat odpor k případné změně nebo naopak příležitost posílit původní potenciál. Poslední možností je i vznik nového potenciálu podniku (Mikoláš 2005).

b) Speciální charakteristikou

Jedná se opět o externí potenciál, který omezuje potenciál podniku nebo umožňuje příležitost k jeho posílení. Jedná se o zřetelného konkurenta na straně nabídky a potřeby (Mikoláš 2005).

1.2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je ovlivňována konkurenceschopností domácích podniků na světovém trhu a zároveň také příspěvkem zvyšujícím hospodářskou úroveň. V praxi se rozlišuje cenově nákladová konkurenční výhoda a kvalitativní konkurenční výhoda (Dvořáček a Slunčík 2012).

Konkurenční výhoda se nerozpozná tehdy, když je podnik sledován jako celek. Ale představuje tzv. jádro výkonnosti podniku na trhu. Dá se říci, že konkurenční výhoda roste z hodnoty, který je podnik ochoten vytvořit pro své zákazníky. Tato hodnota může představovat buď výhodu v podobě nižších cen, nebo zvláštní výhody, které mohou vynahradit vyšší ceny. Konkurenční výhoda je vyjádřena třemi základními strategiemi (Kislingerová a kol. 2008).

Mezi tyto strategie patří:

- Strategie vedoucího nákladů.
- Strategie diferenciací.
- Strategie zaměření (Mallya 2007).

1.2.2 Konkurenční strategie

Byly poprvé vyvinuty Michaelem Porterem, proto se jim také říká Porterovy generické strategie (Blažková 2007).

Strategie vedoucího nákladů

Jedná se o strategii, kde se na trhu objevují spíše jednoduché výrobky, které lze snadno produkovat a konkurovat jim. Konkurenti mezi sebou soutěží prostřednictvím konkurenčního boje. Jestliže se společnost rozhodne sledovat a vést náklady, bude muset nabízet své výrobky levněji ve srovnání s konkurenty a zároveň zachovat úroveň kvality výrobků a služeb. Tato strategie chce snížit náklady za každou cenu, snaží se o důkladnou kontrolu osobních nákladů a o minimalizaci nákladů funkčních pracovišť. V podniku je nutné na základě strategie kontrolovat nákladovost a provádět časté a podrobné kontrolní zprávy. Mohou se zde objevit rizika spojená se strategií, jako například technologické změny nebo imitace ze strany konkurence (Mallya 2007).

Strategie diferenciacie (odlišení)

Strategie se vyznačuje tím, že na trhu převládají velmi rozdílné výrobky s vysokou hodnotou a současně se tvoří něco výjimečného ze strany zákazníků. Podnik může získat uznání v podobě nabídky moderní technologie nebo lepší služby ve srovnání s konkurencí. Strategie diferenciacie je úspěšná na základě toho, co je pro zákazníka hodnotné. Jeho přidanou hodnotou může být například (např.) zkrácená doba dodání, spolehlivá dodávka nebo široký sortiment. Jestliže diferenciacie nabízí zákazníkovi hodnotu, tak poté dojde ke vzniku konkurenční výhody (Mallya 2007).

Podobně jako strategie vedoucího nákladů také není bez rizika. Výrobky jsou často limitovány ze strany konkurence, a proto diferenciacie přestává mít důležitost pro zákazníky. Neúspěšná strategie vzniká tehdy, když zákazníci dají přednost výrobku konkurence oproti výrobku podniku. Naopak úspěšná strategie dává podniku možnost prodat větší objem výrobku za prémiovou cenu nebo dosáhnout vyšší úrovně věrnosti zákazníků. Tato strategie se může specializovat buď na široký okruh zákazníků, nebo na úzký okruh zákazníků s určitými požadavky (Mallya 2007).

Strategie zaměření (focus)

Strategie chápe konkurenci spíše jako určitou skupinu zákazníků nebo segment trhu. Na základě vybraného segmentu může firma konkurovat nízkými cenami nebo odlišením se od podniků (Mallya 2007).

2 Okolí podniku

Podnik je obklopen vnějším světem (okolím). Okolím podniku se rozumí vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi podniku. Podnik je ovlivňován okolím, které ho nutí k určitému způsobu chování, a to zejména o rozhodnutí určitých cílů a způsobu jeho dosažení. Okolí působí na podnik vysokou mírou, naopak možnost ovlivnění okolí je pro podnik zcela omezená (Synek a Kislingerová 2015).

Odborné publikace uvádí různé pojetí okolí podniku. Jakubíková (2013) člení okolí podniku na vnější a vnitřní okolí. Vnější okolí zahrnuje makrookolí a mikrookolí. Makrookolí se vyznačuje faktory působícími na mikrookolí aktivních účastníků trhu, a to s odlišnou intenzitou a mírou dopadu. Fotr (2012) rozděluje okolí podniku na externí a interní okolí. Externí okolí se člení na makrookolí a mezookolí, interní okolí zahrnuje mikrookolí. V bakalářské práci se člení okolí podniku dle Jakubíkové.

2.1 Analýza vnějšího okolí

Analýza vnějšího okolí je součástí analýzy okolí podniku a slouží k identifikaci hrozeb a příležitostí podniku. Podnik může využít příležitostí a najít způsob, jak se případným ohrožením bránit nebo zmírnit jejich dopad na samotný podnik. Okolí podniku se člení na mikrookolí, které je představováno odvětvím, ve kterém podnik působí, a na makrookolí, které je pro všechna odvětví společná a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí (Srpová 2011; Dedouchová 2001).

Mikrookolí je obklopeno podnikem, kteří jsou vzájemnými konkurenty, a jejich výrobky mají charakter substitutů. Do mikrookolí podniku patří řada dalších subjektů, jako jsou zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Makrookolí je charakteristické tím, že je společné pro všechna mikrookolí a podniky. Makrookolí určuje řadu podmínek, patří mezi ně ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky, a sociální politika. Součástí makrookolí je i svět (Dedouchová 2001).

2.1.1 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí obsahuje vlivy a situace, které podnik může svými činnostmi ovlivnit. Nejdříve je zapotřebí provést analýzu odvětví, která sleduje charakteristiky:

- Velikost trhu.
- Fáze životního cyklu.

- Nároky na kapitál.
- Vstupní a výstupní bariéry.
- Struktura odvětví – atomizované, konsolidované (Jakubíková 2013).

Do mikrookolí podniku se řadí dodavatelé, odběratelé, pojišťovny, zákazníci, konkurence a veřejnost. Mikrookolí se může členit i na vertikální a horizontální. Do vertikálního mikrookolí patří dodavatelé, firma, obchodníci a zákazníci a do horizontálního mikrookolí patří konkurence, firma a veřejnost (Jakubíková 2013; Koudelka a Vávra 2007).

Cílem analýzy mikrookolí je identifikace základních hybných sil, které mají vliv na odvětví a ovlivňují činnost samotného podniku. Podnik nepřizpůsobuje svoje chování pouze konkurenci, ale řídí se také chováním dodavatelů a odběratelů, potenciálními novými konkurenty a substitučním zbožím (Jakubíková 2013).

Porterův model pěti sil

E. Porter je známý ve spojení Porterův model pěti sil, který slouží k analýze mikrookolí. Porter charakterizuje síly mající vliv na podnik a také síly, které mohou představovat pro podnik hrozbu nebo příležitost. Síly mohou působit společně nebo odděleně (Dedouchová 2001; Porter 1980).

Firma hodnotí, jakou měrou působí faktory (síly) na její činnosti, a jak se proti nim bránit. V Porterově modelu pěti sil může dojít k rozšíření o šestou sílu v podobě komplementářů. Ti představují odvětví, které na sobě navzájem závisí, a jedná se o tzv. Groeův model (Jakubíková 2013).

Porterův model pěti sil se zaměřuje na:

- Rivalita mezi stávajícími podniky.
- Riziko vstupu potenciálních konkurentů.
- Smluvní síla odběratelů (kupujících).
- Smluvní síla dodavatelů.
- Hrozba substitučních výrobků (Dedouchová 2001).

Společná síla těchto sil určuje potenciál zisku, definovaný jako dlouhodobá návratnost investovaného kapitálu průmyslu. Některé průmysly mají vlastně vysoké zisky kvůli

slabosti těchto sil. Jiné, kde je společná síla silná, budou vykazovat nízkou návratnost investice (Harris 2006, vlastní překlad).

Rivalita mezi stávajícími podniky

V případě, že je konkurenční síla slabá, tak podniky mohou zvýšit ceny, a tím dosáhnout vyššího zisku. Jestliže je konkurenční síla velká, tak podniky soupeří ve výši cen (cenová konkurence) a vzniká tak cenová válka. Cenová konkurence může zapříčinit limitování ziskovosti a snížení výnosu. Silná rivalita mezi podniky je velkou hrozbou pro ziskovost podniku. Rozsah rivality mezi podniky ovlivňují tři faktory:

- **Struktura mikrookolí.**
- **Podmínky poptávky.**
- **Výška výstupních bariér z daného mikrookolí (Dedouchová 2001).**

Do struktury mikrookolí se řadí podniky a velikost podílu na trhu. Odlišné struktury mikrookolí mohou mít různé následky pro rivalitu konkurentů. Intenzitu rivality mezi podniky určují poptávkové podmínky. Rostoucí poptávka vede k expanzi a může růst tehdy, když přibývají zákazníci nebo v případě větších nákupů současných zákazníků. Jestliže poptávka roste, mohou tak podniky využít příležitosti a zvýšit svůj obrát. Naopak, když je poptávka klesající, tak dochází k větší konkurenci mezi podniky. Klesající poptávka vzniká v případech, kdy ubývají zákazníci, nebo když nakupují méně. Cílem podniků je udržet velikost obrátu a podílu na trhu. Hlavní hrozbou je právě klesající poptávka, která tak zvyšuje rivalitu mezi stávajícími podniky. Důležitou konkurenční hrozbou představují výstupní bariéry v případě klesající poptávky. Vysoké bariéry mohou způsobit závislost podniků na této nepříznivé situaci. Patří mezi ně např.:

- Investice do strojů a zařízení, které nemohou být prodány a využity ve variantách.
- Emocionální přístup, kdy podnik nechce odejít z mikrookolí ze sentimentálních důvodů.
- Strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku (Dedouchová 2001).

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Potenciální konkurencí se rozumí takové podniky, které si nekonkurují, ale mohou se stát konkurenty z vlastního rozhodnutí. Pro dosažení zisku podniků má vliv vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů. Pokud je riziko vstupu nízké, podniky využijí příležitosti a zvýší ceny k dosažení vyššího zisku (Dedouchová 2001).

Důležitý faktorem ovlivňující hrozbu potenciální konkurence je výše bariér vstupu do odvětví. Překonání těchto bariér vede ke zvýšení nákladů. Pokud jsou vysoké bariéry vstupu, tak potenciální konkurenti musí vynaložit vyšší náklady. Ekonom Joe Bain rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu, patří mezi ně:

- **Oddanost zákazníků.**
- **Absolutní nákladové výhody.**
- **Míra hospodárnosti** (Dedouchová, 2001).

Oddaní zákazníci jsou takoví zákazníci, kteří preferují výrobky existujících podniků. Podniky vytvářejí věrnost k výrobku prostřednictvím inzerátů, péčí o zákazníky, reklamou nebo vysokou kvalitou výrobků. Tento zdroj snižuje hrozbu vstupu potenciální konkurence. Potenciální konkurence rozpoznává, že překonání požadavků současných zákazníků je příliš nákladné (Dedouchová 2001).

Další výhodou v boji s potenciálními konkurenty jsou nižší absolutní náklady. Výhody podniků mohou vyplývat z dokonalejší výrobní technologie nebo z přístupu k levnějším finančním zdrojům. Hrozba potenciální konkurence je také nízká z důvodu absolutní nákladové výhody (Dedouchová 2001).

Míra hospodárnosti zahrnuje vztah nákladových výhod a velikostí podílu podniku na trhu. Výhody spočívají ve snížení nákladů, které vznikly výhodným nákupem materiálu nebo masivnější reklamou a inzercí. Potenciální konkurenti váhají, zda mají vstoupit na trh. Důvodem je významnost nákladových výhod. Nákladové výhody totiž zvyšují riziko vstupu a zároveň se zvyšují i kapitálové náklady. Nákladové výhody nejsou jediným rizikem pro potenciální konkurenty. Dalším rizikem je zvýšení nabídky výrobků a také snížení ceny výrobků. Pokud mají existující podniky nízké náklady, nemusí se obávat o vstup potenciálních konkurentů (Dedouchová 2001).

Smluvní síla odběratelů (kupujících)

Kupující mohou být hrozbou tehdy, když se snaží o nižší ceny, nebo když chtějí lepší servis a lepší kvalitu výrobků. Slabí kupující mohou vytvořit pro podnik příležitost zvýšením cen, a tím dosáhnout vyšší zisk. Kupující mají větší sílu v případech:

- Kdy mikrookolí nabízí výrobky, které se skládá z řady malých podniků. Naopak kupující představují malý počet velkých podniků.
- Kdy nakupují ve velkém množství a mohou působit na snížení ceny.
- Kdy mají možnost při objednávkách zohledňovat podniky a jejich ceny. Dochází tak k soupeření prodávajících podniků, a tím ke snížení cen.
- Kdy mohou nakupovat od několika podniků najednou.
- Kdy můžou pohrozit, že si začnou vstupy vyrábět sami a sníží se tak ceny (Dedouchová 2001).

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé jsou hrozbou tehdy, když mohou zvyšovat ceny a podnik je tak nucen zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Oba případy snižují zisk. Pokud se jedná o slabé dodavatele, tak ti umožňují podniku snížit cenu a zároveň požadují vyšší kvalitu. Síla dodavatelů je větší v případech:

- Kdy výrobky, které prodávají dodavatelé, mají malé množství substitutů.
- Kdy mikrookolí není pro dodavatele důležité.
- Kdy dodavatelé jsou příliš odlišní, a pro podnik je nevýhodné přejít k jinému dodavateli.
- Kdy dodavatelé mohou hrozit vertikální integrací směřující do mikrookolí, konkurovat podniku a jít s cenami nahoru.
- Kdy kupující podniky nejsou schopny využít hrozby vertikální integrace a uspokojit tak své potřeby nižšími cenami (Dedouchová 2001).

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba se vyskytuje tehdy, kdy je možné vytvořit blízké substituty k výrobku. Síla je způsobena nejčastěji konkurencí cenovou. Jestliže výrobky mají málo blízkých substitutů, tak mohou podniky zvýšit ceny a zisk. Podniky by měly využít strategii představující faktickou výhodu (Srpová 2011; Dedouchová 2001).

Hrozbě se dá čelit několika aktivitami:

- Snížit cenu výrobku a zároveň lépe kontrolovat náklady s ním spojené.
- Zvýšit užitnou hodnotu výrobku a poskytovat doplňkové služby.
- Předvídat včas potřeby a přání zákazníků.
- Vyvíjet stále nové výrobky a nabízet nové služby, které se liší od konkurence (Blažková 2007).

2.1.2 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí obsahuje okolnosti, vlivy a situace, které firma nemůže svými činnostmi ovlivnit, nebo může ovlivnit obtížněji. Řadí se sem vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, technologické. Tyto vlivy jsou jak hmotného charakteru, tak nehmotného charakteru. Ke zhodnocení vývoje vnějšího prostředí slouží PEST analýza (Jakubíková 2013).

Analýza vlivů se snaží o:

- Rozpoznání všech vlivů ovlivňujících podnikání firmy na určitém trhu.
- Jejich zhodnocení a volbě důležitých vlivů.
- Předpokládání trendů a síle působení vlivů.
- Odhadnutí časového horizontu.

Každá firma při analýze makrookolí se zabývá vývoji a trendy v zemích největších obchodních zájmů. Analýza začíná na nadnárodní úrovni, dále pokračuje přes národní trh, a nakonec je věnována vlivům v konkrétním regionu (Kozel a Svobodová 2011).

PEST analýza

PEST analýza vychází z popisu skutečností, které jsou důležité pro vývoj externího okolí podniku v minulosti, a také je zvažováno, jak se faktory analýzy mění v čase. Dále se odhaduje, v jaké míře se následkem změn zvyšují, nebo naopak snižují úroveň důležitosti. Jinými slovy, jakým způsobem se míra závislosti vývoje externího okolí mění na vývoj relativního faktoru (Váchal a Pártlová 2010).

PEST analýza je odvozena dle počátečních písmen vlivů politických, ekonomických, sociálních a technologických. Na základě přeskupení písmen a vzniku dalších vlivů vznikají variace jako PESTE (L), SLEPT (E), STEEP (LED). Analýza se snaží zjišťovat jak statická data, tak i trendy, které umožňují odhadnout budoucí vývoj. Důležité je pamatovat také na vlivy, které mohou překročit hranice států. Nutností je určit prioritní faktory, které mohou mít jak menší, tak větší dopad na obor podnikání. Není možné stoprocentně odhadnout budoucí vývoj, a tak je nutné počítat vždy s určitou mírou nejistoty (Kozel a Svobodová 2011; Vochozka a Mulač 2012).

a) Politicko-právní faktory

Jedná se o faktory určující pravidla hry pro činnost podniků, především instituce a zákony. Politická i právní rozhodnutí se podílí na ovlivnění celého oboru podnikání, ale i celého podnikatelského sektoru (Dvořáček a Slunčík 2012; Srpová 2011).

Tyto faktory představují společenský systém, ve kterém firmy vykonávají svoji činnost. Systém se řídí mocenským zájmem politických stran a rozvojem politické situace v zemi (Srpová a Řehoř 2010).

Mezi **politicko-právní faktory** se řadí politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, fiskální politika, sociální politika, daňová politika, zákony a ochrana životního prostředí (Jakubíková 2013).

b) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vymezuje faktory ovlivňující jak kupní sílu, tak i nákupní zvyky spotřebitele. Tyto faktory vychází z ekonomické podstaty a také ze základních směrů ekonomického rozvoje, a vyznačují se stavem ekonomiky. Podnik je ovlivněn při svém rozhodování vývojem makroekonomických trendů (Kotler 2007; Sedláčková a Buchta 2006).

Na plnění základních cílů každého podniku mají vliv základní indikátory stavu makroekonomického okolí. Patří mezi ně míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. K **ekonomickým faktorům** se řadí vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti a míra inflace (Sedláčková a Buchta 2006; Jakubíková 2013).

c) Sociokulturní faktory

K sociokulturním faktorům patří faktory, které odrážejí vlivy založené na postojích, životy obyvatelstva a jeho strukturou (Sedláčková a Buchta 2006).

Uplatňují se ve dvou rovinách, jedná se o:

- **Faktory založené na kupním chování zákazníků:** kulturní (spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image) a sociální vlivy (příjmy, majetek, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel).
- **Faktory ovlivňující chování organizací:** sledují se kulturní i sociální vlivy, které působí na chování organizací (Koudelka a Vávra 2007).

d) Technologické faktory

Jedná se o faktory využívající vědu a techniku v činnostech podniku. Řadí se sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a jejich výrobní postup. Vyznačují se inovačním potenciálem země a tempem technologických změn (Srpová a Řehoř 2010).

Technologie se člení na klasifikace:

- **Základní:** mohou být využívány jakýmkoli podnikem.
- **Klíčové:** nevyužívají je všechny podniky. Mohou vyrábět jednak s nižšími náklady nebo nabízet diferencované produkty.
- **Rodící se:** nachází se ve fázi rozvoje. Představují potenciál budoucích klíčových technologií (Dvořáček a Slunčík 2012).

2.2 Analýza vnitřního okolí

Analýza vnitřního okolí slouží k objektivnímu zhodnocení současného postavení podniku. Jedná se především o snahu rozpoznat, v čem firma má silné stránky a kde naopak slabé stránky. Tato analýza obsahuje hodnocení veličin, které jsou uvnitř podniku. K rozpoznání silných a slabých stránek podniku je potřebné analyzovat vnitřní faktory. V odborných publikacích se jedná o analýzu vnitřního okolí pomocí **pěti „M“**: men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas), material (výrobní faktory). V analýze vnitřního okolí se zkoumají faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, a faktory finanční a rozpočtové (Jakubíková 2013; Mallya 2007).

a) Faktory vědeckotechnického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj pomáhá k vytvoření konkurenčních výhod podniku z několika důvodů:

- Dochází k tvorbě nového nebo vylepšení existujícího výrobku určený na trh.
- Dochází k vylepšení výrobního procesu, a tím k získání nákladových výhod, které tak mohou vylepšit cenovou politiku podniku (Keřkovský a Vykypěl 2006).

V praxi mohou nové výrobky a technologie znamenat pro podnik jednak příležitost a hrozbu pro existující výrobky a technologie. Faktory vědeckotechnického rozvoje se zaměřují na analýzu dovedností v odvětví výzkumu a vývoje výrobků, analýzu zkušeností zaměstnanců z oblasti vědy a techniky, analýzu dovedností a způsobilosti výzkumu v podniku, analýzu dostupnosti a vybavenosti laboratoří a jejich zařízení (Keřkovský a Vykypěl 2006).

b) Výrobní faktory a řízení výroby

Management podniku musí vyřešit několik otázek a faktorů, jako např.:

- Jakou kvalitu má řízení výroby?
- Jsou výrobní prostředky vybaveny nejnovější technologií?
- Dokážou se přizpůsobit nové konkurenci?
- Jsou výrobní prostředky na dostatečné úrovni? (Mallya 2007)

c) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Management organizace zjišťuje, jestli organizace vlastní lidi s dostatečnými dovednostmi na správném místě. Také umožňuje poskytovat zajímavé pracovní podmínky, a jestli jsou zaměstnanci informováni o rozvoji uvnitř organizace. Předmětem analýzy pracovních zdrojů by měly být faktory, které mohou ovlivnit konkurenční výhody organizace, např.:

- Jak vypadá image organizace?
- Jsou zaměstnanci dostatečně kvalitní?
- Jak funguje proces náboru zaměstnanců? Funguje správně?
- Dokážou být pracovníci samostatní?
- Poskytuje organizace pro své zaměstnance školení nebo rozvojové programy?
- Jsou zaměstnanci chápáni jako nejdůležitější zdroje organizace?
- Přistupuje organizace k inovacím nebo ke změnám procesu řízení? (Mallya 2007)

d) Faktory finanční a rozpočtové

Management podniku zjišťuje také finanční pozici a kvalitu finančního řízení podniku. Nejvýznamnějším ukazatelem konkurenční pozice je právě finanční pozice podniku. Finanční ukazatele poskytují shrnutí velkého množství finančních údajů porovnáním výkonnosti podniků (Mallya 2007).

Další kapitola je věnována finanční analýze a poměrovým ukazatelům.

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza slouží k hodnocení finanční situace podniku. Dokáže odhalit to, jestli se podnik nachází v zisku, a využívá efektivně svých aktiv, nebo jestli je schopen splácet včas své závazky. Manažeři se mohou na základě znalosti finanční situace správně rozhodovat o způsobu získání finančních zdrojů. Finanční analýza je také součástí tak zvaného (tzv.) finančního řízení, a její výsledky mohou tak poskytnout velice důležité informace pro budoucnost podniku (Knápková a Pavelková 2013).

Finanční analýza se vyznačuje systematickým rozбором získaných dat nacházející se v účetních výkazech. Podstatou finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní rozhodování o činnosti podniku. Základními nástroji finanční analýzy jsou finanční

ukazatele, které přináší odpovědi na otázky ohledně finančního zdraví firmy (Růčková 2015). Finanční ukazatele se člení na:

- **Absolutní ukazatele:** posuzují se hodnoty jednotlivých položek základních účetních výkazů.
- **Rozdílové ukazatele:** jejich hodnota se vypočítá jako rozdíl položky aktiv a pasiv.
- **Poměrové ukazatele:** představují nejvyužívanější skupinu, a jsou charakteristické podílem dvou položek, a to nejčastěji ze základních účetních výkazů – rozvaha, výkaz zisků a ztráty, výkaz cash flow (Růčková 2015).

Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů umožňuje dosáhnout rychlou představu o finanční situaci v podniku, a proto je i nejoblíbenější metodou z hlediska finanční analýzy (Knápková a Pavelková 2013). Tato analýza vychází z údajů účetních výkazů, a vypočítá se jako podíl jedné nebo několika položek k jiné položce. Poměrové ukazatele se člení podle toho, z jakých výrazů je čerpáno na:

- **Ukazatele struktury majetku a kapitálu:** tvoří se na základě rozvahy.
- **Ukazatele tvorby výsledku hospodaření:** vychází z výkazu zisku a ztráty.
- **Ukazatele na bázi peněžních toků:** představují součást analýzy úvěrové způsobilosti (Růčková, 2015).

Obrázek 1: Struktura poměrových ukazatelů

Rentabilita	Likvidita	Aktivita	Zadluženost	Kapit. trh
<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilita aktiv (ROA) - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - Rentabilita tržeb (ROS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Likvidita 1. stupně - Likvidita 2. stupně - Likvidita 3. stupně 	<ul style="list-style-type: none"> - Doba obratu zásob - Doba obratu pohledávek - Doba obratu závazků 	<ul style="list-style-type: none"> - Equity ratio - Debt ratio - úrokové krytí - maximální úroková míra 	<ul style="list-style-type: none"> - Čistý zisk na akcii - Dividenda na akcii - P/E -Dividendový výnos

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková a Roubíčková 2012, s. 116), 2017

Obrázek č. 1 představuje členění poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele vychází z údajů rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Patří sem ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu.

a) Ukazatele likvidity

„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle, a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost“ (Růčková 2015, s. 54). Tento ukazatel je důležitý z hlediska hodnocení výkonnosti podniku. Tržní ekonomika zabraňuje existenci podniků, pokud nedokážou splácet své závazky, a musí tak vlastnit dostatek peněžních prostředků a likvidních aktiv, aby mohly splatit své závazky v daném čase a v daném rozsahu (Kislingerová 2001).

Z hlediska finanční rovnováhy podniku je likvidita velmi důležitá, neboť jen dostatečně likvidní podnik dokáže splatit své závazky. Důležité je hledat takovou likviditu, která by byla vyvážená a zaručila dostatečné zhodnocení prostředků, a také schopnost uhradit své závazky. Ukazatele likvidity představují podíl toho, čím je možné platit k tomu, co je nutné platit (Růčková 2015).

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Jedná se o likviditu 1. stupně, a proto do ní vstupují nejlikvidnější položky z rozvahy. Okamžitá likvidita představuje nepřísnejší ukazatel a měří vlastnost splatit krátkodobé dluhy v tento okamžik (Růčková 2015; Kislingerová 2001).

Vzorec 1: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (1)$$

Zdroj: Růčková 2015

Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky jsou takové prost\acute{r}edky, které představují součet peněz na běžném účtu či v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Do krátkodobých dluhů se řadí běžné bankovní úvěry nebo krátkodobé finanční výpomoci. Doporučovaná hodnota pro okamžitou likviditu se pohybuje v rozmezí 0,2-0,5 (Růčková 2015).

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Pohotová likvidita vyjadřuje přesněji schopnost podniku splácet své závazky z důvodu toho, že v čitateli jsou odečteny zásoby. Předpokladem pohotové likvidity je, aby čítec byl stejný jako jmenovatel, tzn. poměr 1:1 nebo 1,5:1 (Kislingerová 2001; Růčková 2015).

Vzorec 2: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2)$$

Zdroj: Růčková 2015

Velké množství oběžných aktiv způsobuje neproduktivní využívání vložených prostředků a nepříznivým způsobem má dopad na celkovou výnosnost vložených prostředků (Růčková 2015).

Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu se pohybuje v rozmezí 1-1,5. Pokud je poměr menší než 1, musí podnik zajistit další prodej zásob (Knápková a Pavelková 2013).

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Běžná likvidita disponuje příznivější úrovní než ostatní ukazatele likvidity. Tento ukazatel se označuje také jako likvidita 3. stupně (Kislingerová 2001).

Vzorec 3: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (3)$$

Zdroj: Růčková 2015

Ukazatel říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé dluhy podniku. Jinými slovy, jak je podnik schopen uspokojit své věřitele, jestliže by se oběžná aktiva změnila na hotovost. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5 (Růčková 2015).

b) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se označují také jako ukazatele výnosnosti vloženého kapitálu. Rentabilitou se rozumí měřítko schopnosti podniku, které utváří nové zdroje, a dosahuje zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability představuje takové ukazatele, kde se v čitateli objevuje výsledek hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu nebo tržby (Růčková 2015).

Pro zjištění rentability se nejvíce sleduje rentabilita celkového vloženého kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. U jednotlivých ukazatelů rentability lze místo zisku v čitateli použít hodnotu cash flow z provozní činnosti. Ve srovnání se ziskem představuje cash flow výhodu, protože není ovlivněn způsoby odepisování. Na konci výpočtu se ukazatel rentability musí násobit 100, a výsledek poté vyjde v procentech (Knápková a Pavelková 2013; Hobza a Schwartzhoffová 2015).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Měřením tohoto ukazatele je vyjádřena efektivnost podniku, výdělečná vlastnost a produkční vlastnost. Rentabilita vloženého kapitálu informuje o tom, kolik připadá zisku v Kč na celkový vložený kapitál na jednu Kč. (Hobza a Schwartzhoffová 2015).

Vzorec 4: Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (4)$$

Zdroj: Růčková 2015

Do vzorce vstupuje celkový vložený kapitál, který představuje celková aktiva. Položka zisku je méně jednoznačná. Jedná se o zisk před zdaněním zvýšený o úroky (EBIT) nebo čistý zisk. Doporučené rozmezí se pohybuje nad 7 % (EAT) (Růčková 2015; Bilana.cz 2009).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Měřením rentability vlastního kapitálu se vyjadřuje výnosnost kapitálu, který je vložený jak akcionáři, tak vlastníky podniku. Investoři mohou s pomocí ukazatele zjistit, jestli je jejich kapitál reprodukován s dostatečnou intenzitou odpovídající riziku investice (Růčková 2015).

Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (5)$$

Zdroj: Růčková 2015

Celkový vložený kapitál představuje hodnotu vlastního kapitálu. Jestliže se hodnota tohoto ukazatele pohybuje v menších hodnotách než výnosnost cenných papírů garantovaných státem, tak může dojít k zániku podniku. Investoři totiž nebudou chtít nadále vkládat prostředky do investice. Doporučené rozmezí se pohybuje nad 15 % (Hobza a Schwartzhoffová 2015; Bilana.cz 2009).

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel vyjadřuje: „schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb“ (Hobza a Schwartzhoffová 2015, s. 59).

Jinými slovy, kolik podnik umí vytvořit účinku na 1 Kč tržeb. V praxi se ukazateli může říkat ziskové rozpětí, které slouží k vyjádření ziskové marže (Hobza a Schwartzhoffová 2015; Růčková 2015).

Vzorec 6: Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

Zdroj: Růčková 2015

Rentabilita tržeb označuje podíl výsledku hospodaření a tržeb. Do tržeb se nejčastěji řadí tržby tvořící provozní výsledek hospodaření (Růčková 2015).

c) Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností se rozumí skutečnost, kdy podnik financuje svá aktiva z cizích zdrojů (dluhů). V případě, že podnik využije vlastní kapitál, tak dojde ke snížení jeho celkové výnosnosti. Naopak financování aktiv z cizích zdrojů představuje obtíže při jeho získání. Analýza zadluženosti hledá nejlepší vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Analýza finanční struktury firem využívá řadu ukazatelů zadluženosti, a jejich údaje jsou odvozeny z rozvahy. Základní podstatou analýzy zadluženosti je porovnat rozvahové položky, a poté zjistit, jakým způsobem jsou aktiva financována cizími zdroji.

K základním ukazatelům zadluženosti patří ukazatel věřitelského rizika, ukazatel úrokového krytí (Růčková 2015).

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)

Nazývá se také jako celková zadluženost. Ukazatel věřitelského rizika říká: je-li jeho hodnota vyšší, tak zároveň je riziko věřitelů vyšší. Tento ukazatel se musí hodnotit v závislosti na celkové výnosnosti podniku a struktuře cizího kapitálu (Růčková 2015).

Vzorec 7: Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)

$$Debt\ ratio = \frac{celkové\ cizí\ zdroje}{aktiva} \quad (7)$$

Zdroj: Růčková 2015

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30-60 %. Doplnkovým ukazatelem věřitelského rizika je **koeficient samofinancování** (Bilana.cz 2009; Růčková, 2012).

Vzorec 8: Koeficient samofinancování (KS)

$$KS = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva} \quad (8)$$

Zdroj: Růčková 2012

Doporučené rozmezí pro koeficient samofinancování se pohybuje v rozmezí > 40 % (Bilana.cz 2009).

d) Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele spočívají v měření schopností podniku a říkají, jakým způsobem investovat finanční prostředky. Jedná se vyjádření takových ukazatelů, jako je počet obrátek nebo doba obratu. Přináší odpovědi na otázku typu:

- Jak se hospodaří s aktivy a s jejími složkami?
- Jak ovlivňuje hospodaření podniku výnosnost a likviditu? (Růčková, 2011)

Obrat aktiv

Jedná se o ukazatel vyjadřující, kolikrát celková aktiva oběhnou za rok. Doporučenou úrovní je minimální hodnota jedna. Pokud se pohybuje ve vyšších hodnotách, tím je to pro podnik lepší (Scholleová 2012; Knápková a Pavelková 2013).

Vzorec 9: Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (9)$$

Zdroj: Knápková a Pavelková, 2013

Dalším důležitým ukazatelem je **doba obratu zásob**. Tento ukazatel je podobný ukazateli obratu zásob, a to z hlediska jeho vypovídací schopnosti. Podstatou ukazatele je zjištění průměrného počtu dní, kdy jsou zásoby drženy v podniku v momentu jejich spotřeby do následného prodeje (Scholleová 2012).

Vzorec 10: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (10)$$

Zdroj: Knápková a Pavelková, 2013

Doba splatnosti pohledávek

Tento ukazatel udává, jak dlouho (ve dnech) musí firma čekat, než dostane za prodané výrobky a služby zaplacené. Od okamžiku převzetí výrobků dává možnost firma poskytnout odběratelům obchodní úvěr (Scholleová 2012).

Vzorec 11: Doba splatnosti pohledávek

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (11)$$

Zdroj: Knápková a Pavelková, 2013

Nežádoucí vývoj ukazatele je v hodnotě nad 90 dní a v dnešní době se pohybuje optimálně rozpětí mezi 40-60 dní (Bilana.cz).

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Tento ukazatel udává, jak dlouho (ve dnech) využívá firma bezplatný obchodní úvěr od svých dodavatelů (Scholleová 2012)

Vzorec 12: Doba splatnosti krátkodobých závazků

$$Doba\ splatnosti\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{\left(\frac{tržby}{360}\right)} \quad (12)$$

Zdroj: Knápková a Pavelková, 2013

Doba splatnosti závazků vypovídá o platební morálce společnosti a její optimální hodnota se pohybuje mezi hodnotou méně než 30 dní (Bilana.cz).

3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem systematické analýzy vnitřního a vnějšího okolí, který se zaměřuje na definici klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy (Sedláčková a Buchta, 2006).

Tato analýza je odvozena z počátečních písmen čtyř anglických slov (Srpková a Svobodová 2011):

- **Strenghts** (silné stránky).
- **Weaknesses** (slabé stránky).
- **Oportunities** (příležitosti).
- **Threats** (hrozby).

Analýza SWOT byla poprvé použita a vyvinuta americkým poradcem a konzultantem Albertem S. Humphreyem (Srpková a Svobodová 2011). Analýza vychází z údajů předchozích analýz, a rozpoznává tak silné a slabé stránky firmy, které srovnává s příležitostmi a ohroženími, a směřuje tak k formulaci strategie (Sedláčková a Buchta 2006). Firmy se snaží utlumit své slabé stránky, a naopak podporovat své silné stránky, využít příležitostí, a počítat s případnými hrozbami. Touto strategií se dosáhne konkurenční výhody nad jinými firmami. Silné a slabé stránky se týkají interní situace ve firmě, kde se vyhodnocují zdroje firmy a jejich použití, a zároveň jak plní své cíle. Kdežto příležitosti a hrozby se vztahují k externímu okolí, které působí na firmu, a je ovlivněno nejrůznějšími faktory (Kozel a kolektiv 2006).

Obrázek 2: SWOT analýza

Interní analýza	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Po vypracování SWOT analýzy se provede zhodnocení externích a interních faktorů. Jedná se o matici EFE a matici IFE. Matice EFE vybírá z příležitostí a hrozeb takové faktory externího okolí, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku. Zjištěné faktory jsou rizikovými faktory, které mohou mít buď kladný, nebo záporný vliv na strategický záměr podniku (Fotr 2012).

Matice EFE se skládá z pěti kroků:

1. Vypracování tabulky nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb ovlivňujících strategický záměr podniku. Příležitosti a hrozby budou seřazeny odděleně.
2. Předpokladem vypracování matice je stejný počet příležitostí a hrozeb (např. pět hrozeb a pět příležitostí).
3. Následně se provede přiřazení váhy každému rizikovému faktoru. Rozmezí váhy se pohybuje v hodnotě 0,00-1,00 dle důležitosti příležitosti a hrozby úspěšnosti v oboru. Váha příležitostí a hrozeb musí být rovna 1,00.
4. Bez ohledu, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu, ohodnotí se jednotlivé faktory rizika stupněm vlivu na východiska strategie. Stupnice vlivu obsahuje **čtyři stupně** s následným označením: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký. Poté se zjistí vážené ohodnocení, které se vypočítá vynásobením váhy a stupněm vlivu.
5. Posledním bodem je stanovení celkového váženého ohodnocení, který se zjistí jako součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr 2012).

Celkové vážené hodnocení slouží k tomu, že poukáže na celkovou citlivost strategického záměru podniku na externí okolí. Podle ohodnocení je vyjádřena citlivost záměru podniku. Ohodnocení 4 ukazuje největší citlivost, naopak ohodnocení 1 ukazuje nízkou citlivost. Ohodnocení 2,5 představuje střední citlivost. Ohodnocení, které podnik dosáhne, informuje o tom, zda je vhodné věnovat úsilí práci se scénáři v případě vysoké citlivosti. V opačném případě důvěřovat více trendům, které jsou ověřené v minulém období podnikatelské aktivity podniku bez výkyvů od základní verze v případě nízké citlivosti (Fotr 2012).

Matice IFE hodnotí faktory interního okolí a její postup se skládá ze šesti kroků:

1. Vypracování tabulky nejvýznamnějších silných a slabých stránek podniku. Tyto stránky mohou ovlivnit dosažení strategického záměru podniku, a musí být oddělené dle dopadu na strategický záměr.
2. Matice IFE musí obsahovat stejný počet silných a slabých stránek podniku. Matice by měla být symetrická, např. pět silných a slabých stránek podniku.
3. Poté se provede přiřazení váhy každému faktoru. Rozmezí váhy se pohybuje v hodnotě 0,00-1,00 dle důležitosti silné nebo slabé stránky v oboru konkurenceschopnosti podniku. Váha silných a slabých stránek podniku musí být rovna 1,00.
4. Jednotlivé faktory se ohodnotí dle vlivu na strategický záměr čtyřstupnicovým ohodnocením: 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka.
5. U každého faktoru se zjistí vážené ohodnocení, které se stanoví vynásobením jeho váhy a stupni vlivu.
6. Následně se provede celkové vážené ohodnocení, které se vypočte jako součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr 2012).

Vypočtené celkové vážené ohodnocení slouží ke zhodnocení interní pozice podniku na základě strategického záměru. Ohodnocení 4 značí silnou interní pozici s vysokou nadějí ve splnění strategického záměru. Ohodnocení 1 představuje slabou interní pozici s ambicemi ve splnění strategického záměru. Ohodnocení 2,5 představuje průměrnou interní pozici podniku. V případě silné interní pozice dochází k tomu, že se strategický záměr opírá o velmi silné interní prostředí. Naopak slabá interní pozice poukazuje na to, že podnik není schopen realizovat strategický záměr v celé šíři (Fotr 2012).

Matice IE

Jedná se o vnitřní a vnější matici, která umísťuje společnost do devítibuňkového grafu, a existují zde dvě klíčové dimenze. Celkové vážené skóre z matice IFE se zobrazují na osu x, a celková vážená skóre z matice EFE se naopak zobrazují na osu y. Jednotlivé hodnoty mají jiný význam.

Matice IFE zaznamenává hodnoty, které zobrazují pozici podniku na trhu:

- 1,00-1,99: slabá pozice.
- 2,00-2,99: průměr.
- 3,00-4,00: silná vnitřní pozice.

Matice EFE zaznamenává hodnoty, které znamenají:

- 1,00-1,99: nízké skóre.
- 2,00-2,99: střední skóre.
- 3,00-4,00: vysoké skóre (Pošvář a další 2004).

Obrázek 3: Matice IE

		Skóre z IFE			
		4,0	3,0	2,0	1,0
Skóre z EFE	4,0	I	II	III	
	3,0	IV	V	VI	
	2,0	VII	VIII	IX	
	1,0				

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pošvář a další 2004, s. 88), 2017

V matici IE existují tři hlavní oblasti:

- **Růst a rozvoj** pro I, II a IV pole (strategie intenzivní a integrační).
- **Udržení a posílení** pro III, V a VII pole (pronikání na trh a vývoj nových výrobků).
- Poslední oblastí je **sklizeň a prodej** pro VI, VIII a IX pole (Pošvář a další, 2004).

4 Okula, a. s.

Okula je český podnik zaměřující se na výrobu plastových výlisků v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Sídlo firmy je v Nýrsku, kde podnik působí již dlouhá léta. Okula Nýrsko, a. s. byla zapsána do Obchodního rejstříku 1. května 1992 u Krajského soudu v Plzni pod spisovou značkou B 190. Podnik zaměstnává k dnešnímu dni 291 pracovníků. Jedná se o velkou společnost působící pouze v Plzeňském kraji. Podnik Okula vlastní z 84 % firma Optiplast Eyewear, která je ve vlastnictví dvou českých rodin.

Obrázek 4: Logo podniku



Zdroj: Okula.cz 2017

Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání společnosti:

- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.
- Výroba, obchod a služby, neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Zámečnictví, nástrojářství.
- Malířství, lakýrnictví, natěračství.
- Obráběčství (Justice.cz).

Základní kapitál společnosti činí 134 994 000 Kč a celá část kapitálu je splacena. Společnost vlastní 134 994 akcií na jméno v listinné podobě a ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Tyto akcie mají podobu neveřejně obchodovatelných cenných papírů (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

4.1 Historie podniku

První počátky firmy se objevily již v roce 1873, kdy bratři Adolf, Wilhelm a Eduard Eksteinové založili v Praze původní optickou dílnu. Tato dílna zaměstnávala osmnáct pracovníků. V roce 1887 byla dílna přesunuta do Vídně, a podnikání bratrů Eksteinů se rozvinulo na tovární charakter. Tehdy se vyráběly obruby z niklu, doublé, zlata nebo kaučuku. O několik let později se Wilhelm Ekstein rozhodl přesunout firmu do českého pohraničí, a to zejména z ekonomických důvodů. Byla také zřízena první tovární dílna v budově č. p. 51, a tehdy zde bylo zaměstnáno čtyřicet pracovníků. Okula Nýrsko byla založena v roce 1895 na česko-německém pomezí v Nýrsku (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015; Okula.cz 2017).

V průběhu druhé světové války bylo Nýrsko odtrženo od ČR, a nacistický úřad zabavil majetek židovské rodině. Majetek byl prodán společnosti Fremuth a Co. Kromě brýlových obrub se výroba zaměřila také na produkci optických přístrojů pro válečný průmysl. Na konci války byla proto továrna vybombardována americkým vojskem. V roce 1946 byla Okula zřízena národním podnikem vyhláškou ministerstva průmyslu a obchodu.

Později byla německá pracovní síla nahrazována českými pracovníky. Začátkem padesátých let se rozšířila výroba o nástrojárnu a zámečnickou dílnu. V roce 1958 byl podnik začleněn do sdružení podniků pro zdravotnickou výrobu koncernu SPOFA, a dostávala se do popředí plastikářská výroba. Mezi další významné segmenty patřila i výroba plastových lahvíček a uzávěrů pro farmaceutický průmysl. Výroba se rozšířila o další segment, a to o výrobu ochranných pracovních pomůcek (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Začátkem devadesátých let byl podnik OKULA přiřazen do první vlny kupónové privatizace, a začátkem května 1992 byla společnost transformována do formy akciové společnosti. Koncem devadesátých let rozšiřuje společnost výrobní program o automobilový a elektrotechnický průmysl, a stává se tak významným dodavatelem nadnárodních společností (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Podnik se může pyšnit dlouhou historií v oboru plastikářského průmyslu, a to se považuje za konkurenční výhodu společnosti.

4.2 Portfolio výrobků

Podnik Okula nabízí široké portfolio výrobků, jedná se o:

Plasty pro automobilový průmysl

Automobilový průmysl představuje cca 30 % obrátu společnosti, a patří sem exteriérové a interiérové díly různé velikosti. Okula využila svých zkušeností a flexibility, a spojila podnikání s tuzemskými nadnárodními společnostmi. Nadnárodními společnostmi jsou především japonské firmy ze západočeského regionu. Společnost vyrábí součásti palubních desek a vnitřní plastové vybavení, také kryty motorů a karosérie. Tyto díly se vyrábí do osobních automobilů, jako např.: VW, Škoda, Audi, BMW a Porsche. Díly jsou vyráběny i do nákladních automobilů značky Scania a Man, a do sportovních automobilů Lamborghini (Plzeňský deník 2015; Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Elektronika a domácí spotřebiče

Společnost vyrábí také klimatizační jednotky, plastové díly TV a chladničky. Jednotlivé výrobky se dodávají různým společnostem. Klimatizační jednotky jsou vyráběny pro společnost Daikin a Rosenberg. Významným dodavatelem televizorů jsou firmy Panasonic a Toshiba. Spolupráce s Panasonic přispěla k významnému rozvoji technologie z důvodu dlouhodobého obchodního vztahu. Posledním sortimentem jsou chladničky, které jsou dodávány společností Dometic a Candy (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Farmacie a kosmetický průmysl

V historii byla společnost proslulá zejména tímto odvětvím, a velké množství populace znalo výrobky typu uzávěry ALPA, odměrné nádoby, oční a nosní kapátka. K výrobě výrobků byly potřebné stroje o nízké tonáži do uzavírací síly 250 tun. S tonážemi firma pracovala už od roku 1955 (Výroční zpráva společnosti Okula, a. s. 2015).

4.3 Vize a mise podniku

Vizí podniku je: „Být společností, která svým výrobním programem v oblasti ochranných pracovních prostředků navazuje na tradici optické výroby v Nýrsku a dále důsledně buduje svoji pozici jako firma uznávaná v oblasti sériových dodávek kvalitních plastových výrobků pro výrobce z oblasti elektrotechnického, automobilového, farmaceutického a ostatního průmyslu“ (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Z hlediska budoucí pozice firmy je vize správně definována. Firma si vytyčila směr, kterým se chce vydat. Z vize vyplývá, že společnost se snaží být tradičním a uznávaným podnikem, jak v oblasti ochranných pracovních prostředků, tak i v oblasti elektrotechnického, automobilového a farmaceutického průmyslu.

Firma se rozhodla pro dosažení vize vyhlásit **Politiku jakosti a environmentu**. Tato politika je nezbytnou součástí nástrojů k vedení podniku. Cílem firmy je neustále uspokojovat potřeby všech jejích zákazníků, a toho se může dosáhnout neustálým zlepšováním v nabídce výrobků a tím, že společnost bude fungovat jako tým (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Pro správné fungování společnosti je důležité, aby firma měla nějaké poslání. Posláním společnosti Okula je:

- Fungovat jako jeden tým.
- V týmu si sami sebe vážíme, pomáháme a důvěřujeme.
- Snažíme se odolat očekávání, která kladou jednotliví zákazníci, pracovníci a vlastníci.
- Veškerá pozornost činností je kladena na zákazníka (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Aby bylo poslání správně pochopeno, musí sdělovat okolí, proč firma existuje. Posláním společnosti je více faktorů. Nesnaží se sdělovat ostatním společností a veřejnosti, že jeho cílem je pouze dosáhnout zisk, ale říká také, že ve společnosti fungují zaměstnanci jako tým a vzájemně si důvěřují. Důležitým předpokladem správně definovaného poslání je i jeho srozumitelnost, a aby se jednalo o zapamatovatelné slogany, a to firma splňuje.

Podnik má dobře nastavené poslání a vizi, protože se snaží neustále rozvíjet a tím buduje svoji pozici na trhu. Celý proces výroby se řídí dle požadavků zákazníka, a to je velmi podstatným faktorem ovlivňující konkurenceschopnost podniku.

4.4 Certifikace a ocenění

Firma vlastní několik certifikátů systému řízení jakosti. Certifikáty uděluje společnost TÜV NORD, která se zaměřuje na technickou inspekci a výrobu certifikátů. První certifikát, který společnost obdržela, byla certifikace dle EN ISO 9001:2008 pro obor výroba výrobků z plastů, výroba ochranných pomůcek, zdravotních potřeb a výroba

nástrojů a přípravků. Tento certifikát byl později rozšířen o environmentální normu EN ISO 14001:2004. Podnik dodržuje na základě této normy zásady ochrany životního prostředí, a snaží se tak o zásadách zvyšovat povědomí zaměstnanců. Dříve byly zásady uplatněny tím, že byly lakovací linky vybaveny výkonnou spalovací jednotkou na bázi RTO technologie dodržující legislativu z oblasti environmentu. V roce 2015 byl společnosti udělen další certifikát ISO/TS 16 949:2009 opravňující přímé dodávky do automobilek (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Okula Nýrsko je držitelem několika významných ocenění. V roce 2002 získal podnik první ocenění za kvalitu a množství dodávek do elektrotechniky. O rok později obdržela ocenění jako nejlepší dodavatel podniku Uvex, a také byla zařazena do podniků označených jako „Rodinné stříbro“. V roce 2005 se zúčastnila soutěže agentury CzechInvest Investor, a umístila se na třetím místě v kategorii subdodavatel roku. V roce 2014 získala ocenění pro nejlepšího dodavatele od společnosti Shape (Hospodářské noviny 2006).

4.5 Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v minulých letech

Výsledek hospodaření a tržby informují o situaci, ve které se podnik nachází. Obrázek č. 5 zobrazuje vývoj tržeb výrobků v posledních osmi letech. Z obrázku je viditelné, že jejich vývoj neustále kolísá.

Obrázek 5: Vývoj tržeb výrobků podniku Okula, a. s. v letech 2008-2015

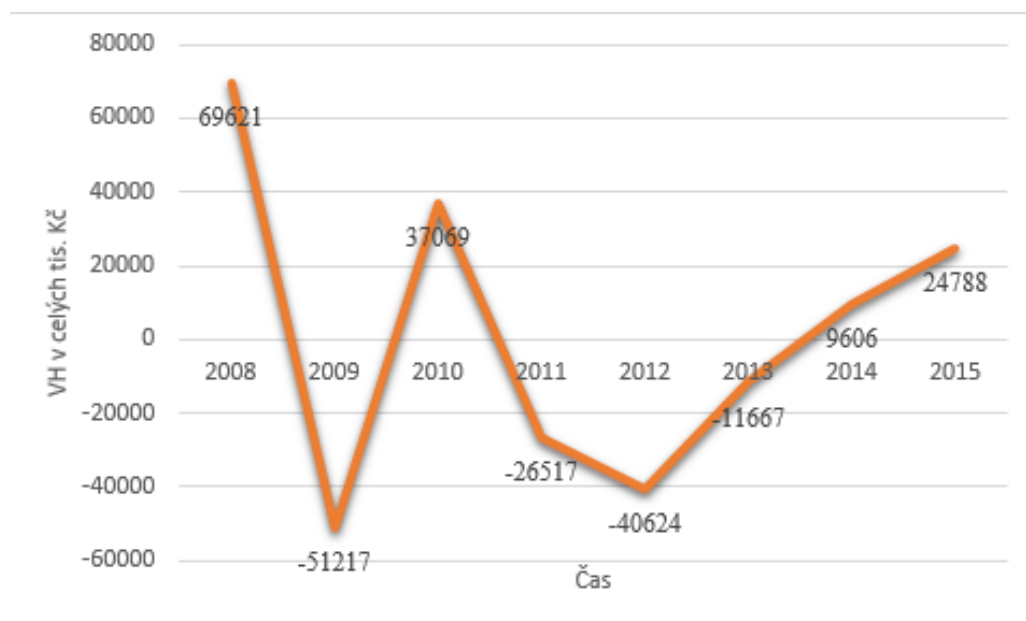


Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů Okula, a. s. 2017

V roce 2008 dosáhla společnost nejvyšších tržeb, kdy podíl na celkových tržbách podniku představovaly dodávky do elektrotechnického průmyslu s 83% podílem na tržbách. V roce 2009 došlo k hrubému poklesu tržeb oproti roku 2008, a to vlivem ekonomické recese a s tím spojeným poklesem zakázek. Po neúspěšném období vzrostly tržby v roce 2010 meziročně téměř o 65 %, a největší podíl na celkových tržbách podniku zaznamenal elektrotechnický průmysl s 74% podílem na tržbách. V roce 2011 se tržby opět snížily oproti roku 2010, a to vlivem poklesu objemu lakovaných zakázek. Od roku 2013 se tržby zvyšovaly, a v roce 2015 dosáhly 428 607 tis. Kč (Výroční zpráva společnosti Okula, a. s. 2015).

Tržby společnosti neukazují celkový prospěch podniku, a tak jsou zobrazeny navíc údaje o výsledku hospodaření společnosti. Výsledek hospodaření se vypočte jako rozdíl výnosů a nákladů. Obrázek č. 6 zobrazuje, jak se společnost vyvíjela v letech 2008-2015. Z obrázku je viditelné, že vývoj výsledku hospodaření rostl i klesal.

Obrázek 6: Vývoj VH podniku Okula, a. s. v letech 2008-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti 2017

V roce 2008 dosáhl podnik nejvyššího zisku v historii firmy. Začátek roku 2008 byl pro podnik velice úspěšný. Okula investovala více než 750 000 tis. Kč do nové lisovny a lakovny včetně moderních technologií. Důvodem vysokého zisku může být i nárůst zakázek (Výroční zpráva Okula, a. s. 2008).

Naopak rok 2009 se zapsal v černých barvách. Většina ekonomik se dostala do recese, klesaly zakázky, a podniky propouštěly své zaměstnance. Některé podniky dokonce i zkrachovaly (Týden.cz 2010).

Na trhu plastových dílů došlo k významnému poklesu objednávek, jak v odvětví spotřební elektroniky, tak i výrobců automobilů. Ekonomická recese poznamenala i samotnou Okulu, která musela přijmout výrazná úsporná opatření. Podnik byl nucen snížit počet pracovních sil, a také náklady na služby a investice do vybavení. Počet zaměstnanců klesl až o polovinu. Snahou bylo snížit náklady na základě nižších tržeb podniku a vyhnout se případné ztrátě. V roce 2009 se zahájila spolupráce s novými zákazníky, kteří by se mohli stát zákazníky dlouhodobými (Výroční zpráva Okula, a. s. 2009).

V roce 2010 dosáhl podnik zisku, a došlo k jeho nárůstu meziročně o 28 % oproti roku 2009. K nárůstu zisku došlo na základě nových objednávek, a podnik tak vytvořil nová pracovní místa, což se podílelo na stabilizaci trhu v Plzeňském kraji. Kladného hospodářského výsledku se dosáhlo i stabilizováním vnitřních nákladů na nejakost u klíčových výrobních projektů. Cílem podniku je zaměření se na rozvoj dlouhodobých a objemově významných zakázek. V roce 2011 se podnik dostal do ztráty. Tato situace byla zapříčiněna dvěma vlivy, a to odprodejem nepotřebných aktiv, konkrétně lakovacích linek z roku 2001. Druhou možností mohl být pokles zakázek. Podnik neměl spoléhat jenom na jednoho zákazníka, protože to bylo riskantní. Vlivem této situace se podnik začal věnovat restrukturalizaci zákaznického portfolia. Podnik se snažil přestat být závislý na klíčovém zákazníkovi a rovněž na jedné oblasti průmyslové produkce (Výroční zpráva Okula, a. s. 2010 a 2011).

V roce 2012 se podnik opět dostal do ztráty vlivem poklesu zakázek. Tato situace byla také zapříčiněna odpisy investic a finančním VH v záporné hodnotě 5 901 tis. Kč. Rok 2014 byl pro podnik příznivý, protože se dostal ze ztráty. K zisku podniku přispělo významnou mírou snížení hodnoty odpisů a nárůst celkových tržeb. V roce 2015 došlo zatím k největšímu nárůstu zisku, a to až o 158 % oproti roku 2014 (Výroční zpráva Okula, a. s. 2012-2015).

5 Analýza vnějšího okolí Okula, a. s.

V analýze vnějšího okolí podniku je rozebírán Porterův model pěti sil a PEST analýza.

5.1 Porterův model pěti sil

V Porterově modelu pěti sil jsou uvedeni a porovnání nejvýznamnější konkurenti podniku Okula. Podrobnosti o konkurenčních firmách podnik Okula neuvedl. Pro zjištění konkurence byly využity internetové zdroje. V rámci Plzeňského kraje není příliš mnoho podniků vyrábějící plastové výlisky, a tak je konkurence zpracována na celou Českou republiku.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Při hledání konkurence bylo nalezeno mnoho firem, které se specializují na plastikářský průmysl. Za stávající konkurenci se považují podniky Letoplast, s. r. o., Plastika, a. s., PF Plasty CZ, s. r. o., Daiho Czech, s. r. o. a Linaset, a. s. Informace o konkurenci jsou čerpány z internetových stránkách a účetních výkazů společností.

Jedná se o podniky působící převážně v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Podnik by měl znát své konkurenty, a proto je zmíněna jejich charakteristika, a následně jsou konkurenti porovnání s podnikem Okula. V tabulce č. 1 je zobrazen přehled nejvýznamnějších konkurentů a kritéria, na základě kterých jsou podniky srovnávány.

Tabulka 1: Porovnání Okula, a. s. se stávající konkurencí

Kritéria	Název podniku					
	Okula	Letoplast	Plastika	PF Plasty	Daiho	Linaset
Počet let na trhu	122	22	61	22	17	61
Výrobní závody	Nýrsko	Letovice	Kroměříž	Chuchelná	Plzeň	Budišov, Bruntál
Uzavírací síla vstřikovacích lisů	100-2300 tun	150-2000 tun	25-800 tun	650-1200 tun	50-2000 tun	50-600 tun
Nástrojárna	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano
Manuální nebo robotické lakování	Obě	Obě	Obě	Obě	Obě	Obě

Ocenění	Nejlepší dodavatel podniku Uvex	Nejlepší dod.	Preferovaný dodavatel Fujitsu Siemens Computers	Nejlepší český dodavatel Gardena	Žádné	Nejlepší dodavatel podniku Bosch
Certifikace	ISO/TS 16949, ISO 9001 a ISO 14001	ISO/TS 16949, ISO 9001 a ISO 14001	ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001 a UL registrace	ISO/TS 16949, ISO 9001	ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001	ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001 a BS OHSAS 18001

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových zdrojů společností 2017

1) Počet let na trhu

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že nejdéle na trhu působí podnik Okula. Historie podniku začala už v roce 1895, a během svého působení na trhu si získal mnoho zákazníků. Pro podnik Okula je to významnou konkurenční výhodou.

2) Výrobní závody

Podnik Okula vlastní jeden výrobní závod, kde uskutečňuje veškeré činnosti související s výrobou plastových vylisků. Společnost Linaset vlastní navíc dva výrobní závody v Bruntálu. První ze závodů slouží k výrobě domácích spotřebičů, a druhý závod funguje jako nová vstříkovna termoplastů. Hlavní sídlo společnosti Linaset je v Budišově nad Budišovkou. Podnik Daiho působí v Plzeňském kraji, a proto by mohl být významným konkurentem společnosti Okula (Linaset.cz 2017).

3) Uzavírací síla vstříkovacích lisů

Z důvodu důvěrných informací podnik Okula neuvedl, jakou metodu využívá k urychlení procesu lisování. Konkurenti Letoplast a Linaset využívají metodu k urychlení procesu lisování. Podnik Letoplast využívá k urychlení lisování metodu Heat & Cool. Tato metoda dokáže kopírovat povrch formy, a povrch je pak vysoce lesklý, takže není potřebné ho dále lakovat. V tomto případě se lakování zcela vypouští, tím je ušetřen čas, a zákazníci mohou získat výrobek v kratším dodacím termínu. Metoda je také výhodná

k tomu, že se méně smršťují a deformují výlisky. Podnik Linaset používá ke zvyšování produktivity práce zásadu TPM a SMED (Letoplast.cz 2017; Linaset.cz 2017).

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že podnik Okula má největší uzavírací sílu vstřikovacích lisů, která umožňuje uspokojit požadavky zákazníků ohledně výlisků větších rozměrů. Na základě větších rozměrů výlisků umožňuje podnik Okula vyrobit velký rozsah výrobků.

4) Nástrojárna

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že jen někteří konkurenti Okuly vlastní nástrojárnu. Jedná se o podniky PF Plasty, Plastika a Linaset.

5) Manuální nebo robotické lakování

Manuální a robotické lakování využívají všechny podniky uvedené v tabulce č. 1. Podnik Okula vlastní zkušební lakovny, kde kontroluje správné rozměry a vlastnosti výrobků. Konkurenční výhodou podniku Okula je, že lakuje jak vodou ředitelnými, tak ředidlovými laky, a může tak uspokojit širší okruh zákazníků.

Společnost Plastika vlastní navíc laboratoř v lakovně, kde testuje lakované díly, a využívá lakování pod ionizovaným dusíkem (Plastika.cz 2017).

6) Ocenění

Podnik Okula vlastní nejvíce ocenění oproti ostatním společnostem. Tato skutečnost se dá považovat za konkurenční výhodu. Začátkem 21. století obdržela hned několik ocenění především od společností, kterým poskytovala své služby.

7) Certifikace

Podnik Linaset vlastní navíc oproti dalším společnostem certifikaci BS OHSAS 18001:2007, jedná se o systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Podnik Okula a uvedení konkurenti v tabulce č. 1 se navíc snaží dodržovat zásady ochrany životního prostředí a snižovat tak negativní vlivy činností působících na životní prostředí (Linaset.cz 2017).

Společnost Linaset se zasazuje navíc i do charity, a v roce 2010 se rozhodla zřídit nadační fond pro pomoc lidem, kteří se dostali do těžké životní situace. Podnik Okula se zapojuje do sponzorství, které zvyšuje povědomí o firmě. Sponzorství představuje pro podnik Okula konkurenční výhodu (Linaset.cz 2017).

Aby podnik Okula dokonale znal svoji konkurenci, je také nutné porovnat portfolio výrobků společností. V tabulce č. 2 jsou zobrazeny jednotlivé výrobky společností dle odvětví.

Tabulka 2: Porovnání portfolio výrobků podniku Okula, a. s. s konkurencí

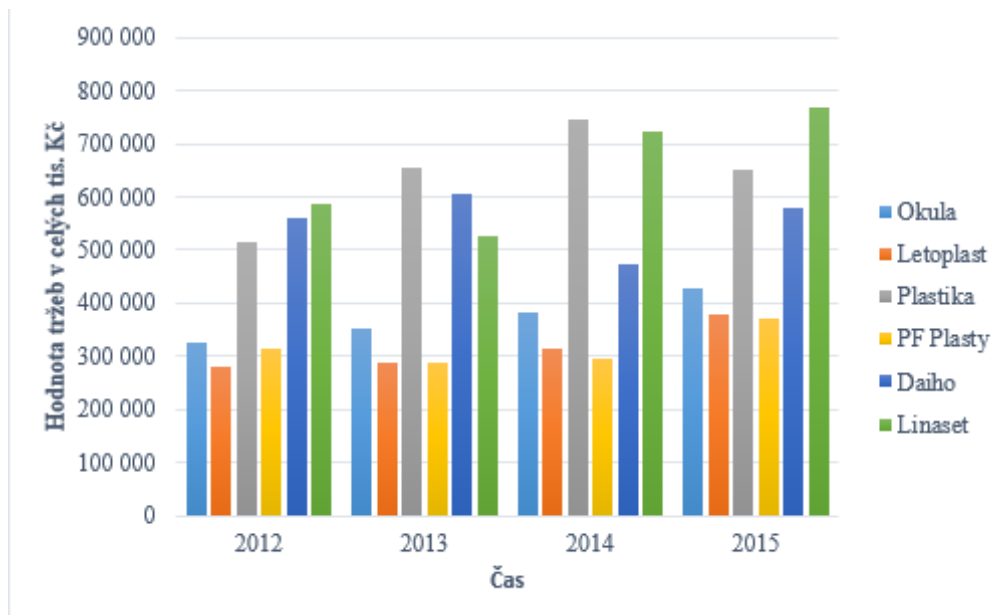
Název podniku	Portfolio výrobků
<i>Okula</i>	<u>Automobilový průmysl</u> : exteriérové a interiérové díly různé velikosti (součásti palubních desek, vnitřní plastové vybavení, kryty motorů a karosérie). <u>Elektrotechnický průmysl</u> : klimatizační jednotky, plastové díly TV a chladničky. <u>Farmaceutický průmysl</u> : uzávěry ALPA, oční a nosní kapátka, odměrné nádoby.
<i>Letoplast</i>	<u>Automobilový průmysl</u> : plastové díly do automobilů. <u>Lékařský průmysl</u> . <u>Elektrotechnický průmysl</u> : TV průmysl a audio.
<i>Plastika</i>	<u>Automobilový průmysl</u> : exteriérové a interiérové díly (palubní přístroje, technické výlisky do palivových systémů, čerpadlových systémů, opěrky, sloupky, manuální ovladače zrcátek). <u>PC průmysl</u> : klávesnice. <u>Elektrotechnický průmysl</u> (elektronické zabezpečovací obaly).
<i>PF Plasty</i>	<u>Automobilový průmysl</u> , <u>elektrotechnický průmysl</u> , <u>farmaceutický průmysl</u> . Zabývá se navíc i <u>zahradní a bílou technikou</u> .
<i>Daiho</i>	<u>Automobilový průmysl</u> : plastové díly do automobilů. <u>Elektrotechnický průmysl</u> : TV díly, klimatizační technika.
<i>Linaset</i>	<u>Automobilový průmysl</u> : brzdové, pedálové a stěračové systémy, klimatizace, světelná technika a interiérové díly. <u>Elektrotechnický průmysl</u> : domácí spotřebiče

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových zdrojů společností a výroční zprávy Okuly, a. s. 2017

Společnost PF Plasty vyrábí výlisky pro automobilový, farmaceutický a elektrotechnický průmysl. Ale vyrábí také výlisky pro zahradní a bílou techniku. Společnost Daiho nabízí obdobný sortiment jako Okula, ale naopak nevyrábí výlisky pro farmaceutický průmysl. Z pohledu nabízených výrobků nemůže uspokojit tolik zákazníků jako společnost Okula. Podnik Linaset nabízí navíc výrobu domácích spotřebičů, pro které má svůj vlastní výrobní závod.

Důležitými faktory v oblasti porovnání konkurentů je **hospodářský výsledek a tržby**. Tyto faktory hrají rozhodující roli při určení největší konkurence.

Obrázek 7: Porovnání tržeb Okula, a. s. s konkurenty v letech 2012-2015 (v tis. Kč)



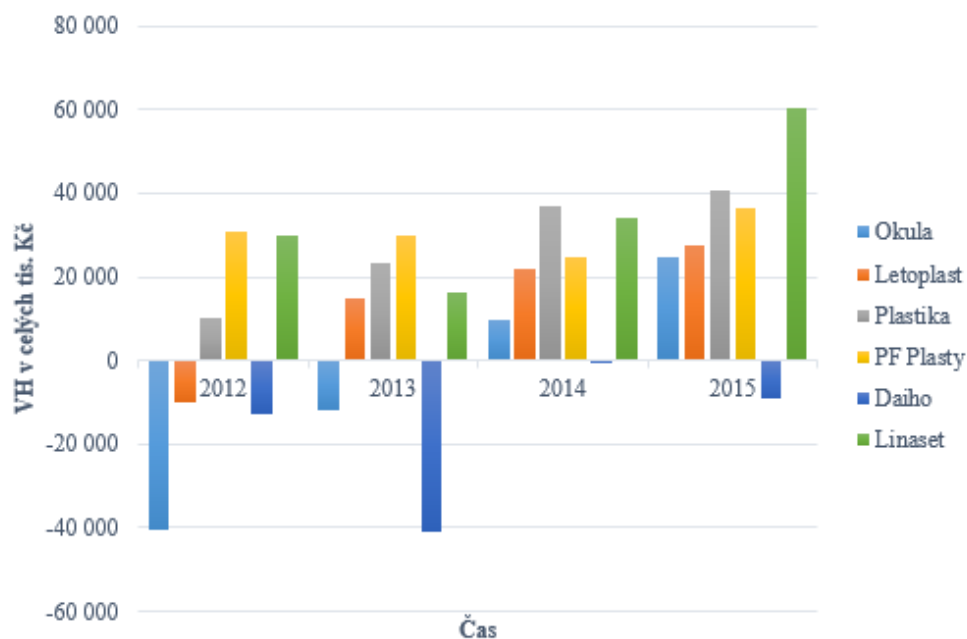
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností 2017

Z obrázku č. 7 je zřetelné, že největšími konkurenty podniku Okula v oblasti tržeb jsou podniky Linaset, Plastika a Daiho. V roce 2012 měla nejvyšší tržby společnost Linaset. V porovnání s konkurenty se podnik Okula umístil na čtvrtém místě, kdy největší podíl na celkových tržbách podniku představoval automobilový průmysl s 43 % podílu tržeb. V roce 2013 dosáhla nejvyšších tržeb společnost Plastika, kdy největší podíl na celkových tržbách podniku zaznamenal automobilový průmysl s 90 % podílu tržeb. Podnik Okula se opět umístil na čtvrtém místě ve srovnání s konkurenty. Celkové tržby podniku Okula vzrostly oproti roku 2012 vlivem elektrotechnického průmyslu, který se podílel na celkových tržbách 45 % podílu tržeb. V roce 2014 zaznamenala vyšší tržby opět společnost Plastika. Společnost Okula dosáhla vyšších tržeb v porovnání s rokem 2013, a to vlivem elektrotechnického průmyslu, který se podílel na celkových tržbách podniku 56 % podílu tržeb. Velký vliv na růst tržeb elektrotechnického průmyslu měla výroba velkých, pohledových dílů pro zákazníky jako Daikin, Panasonic a Dometic. V roce 2015 se dostává do popředí společnost Linaset, která dosáhla nejvyšších tržeb v porovnání s ostatními podniky. Podnik Okula se umístil opět na čtvrtém místě v porovnání s konkurenty, kdy největší vliv na růst celkových tržeb podniku měl elektrotechnický průmysl s 71 % podílu tržeb. Automobilový průmysl podniku Okula

se podílel na celkových tržbách už méně, a to 22 % podílu tržeb. Tržby podniku Okula stále rostou, a to především díky stálým a novým zákazníkům.

Dalším faktorem ovlivňující podnik Okula je výsledek hospodaření. Ten ukazuje přehlednější zobrazení jak výnosů, tak nákladů podniku.

Obrázek 8: Porovnání výsledku hospodaření podniku Okula, a. s. s konkurenty v letech 2012-2015 (v tis. Kč)



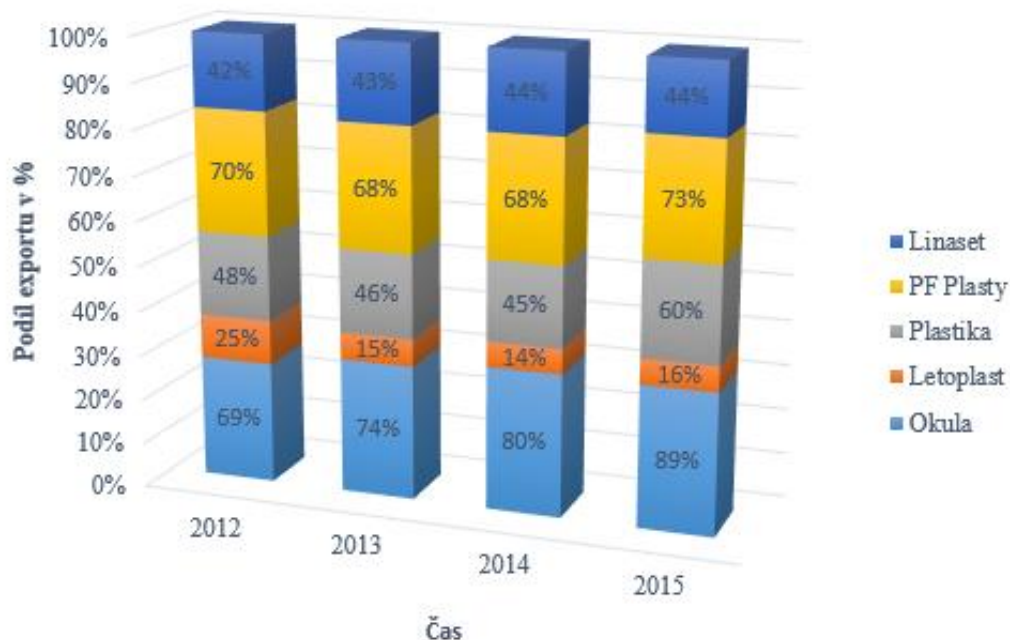
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností 2017

Z obrázku č. 8 je zřejmé, že největší konkurencí podniku Okula jsou PF Plasty, Plastika a Linaset. Tito tři konkurenti nezaznamenali ztrátu v letech 2012-2015. Vlivem je zejména úspora nákladů díky propuštění zaměstnanců.

Podnik Okula dosáhl nejvyšší ztráty v roce 2012 vlivem poklesu zakázek a odpisy investic. Podniky Daiho a Letoplast dosáhly také ztráty. Od roku 2014 se nachází podnik Okula v zisku díky vyšším tržbám výrobků.

Podíl exportu hraje také důležitou roli při posuzování konkurence. Podnik Okula a konkurence společnosti vyváží výrobky jak do tuzemska, tak do zahraničí. Na obrázku (č. 9 a č. 10) je zobrazen podíl exportu v tuzemsku a v zahraničí, a na základě toho je provedena analýza výsledků. Podniky Daiho a Linaset neměly uvedené informace o exportu, a tak jsou zobrazeny údaje o ostatních konkurentech.

Obrázek 9: Porovnání tuzemského exportu podniku Okula, a. s. s konkurenty v letech 2012-2015 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností 2017

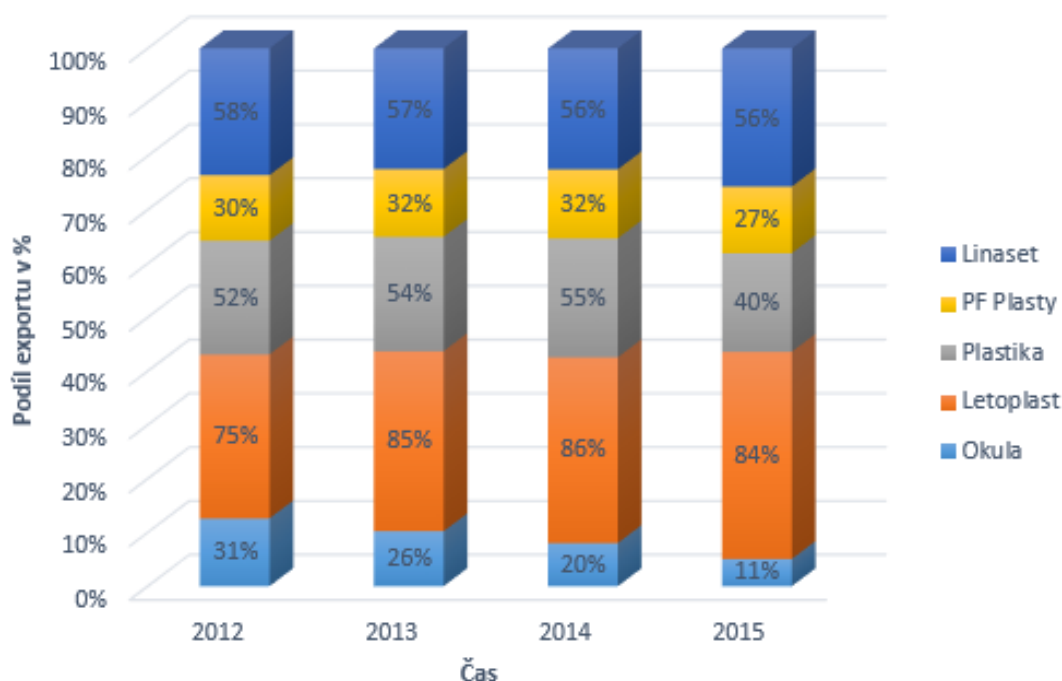
Z obrázku č. 9 je zřejmé, že podnik Okula vyváží v letech 2013-2015 v porovnání s konkurenty nejvíce do tuzemska. V roce 2015 vyvezl až 89 % exportu do tuzemska. Důvodem je především posouzení ziskovosti zakázek.

V roce 2012 získala společnost Okula nejvyšší tržby od deseti největších zákazníků, přičemž pouze tři firmy byly zahraniční a další představovaly pobočky nadnárodních koncernů v České republice (ČR).

Naopak podnik Letoplast vyváží do tuzemska nejméně, kdy tržby z tuzemska u něj v roce 2015 dosáhly pouze 16 % exportu. Důvodem je, že společnost Letoplast je dceřinou společností sídlící v Belgii, která byla založena v roce 1900, a je součástí mezinárodní skupiny Lefevere Group. Od roku 1995 má svoji pobočku v České republice, a tak nemá příliš mnoho zakázek od firem sídlících v České republice na základě krátkého působení na trhu (Letoplast.cz 2017).

Podnik Plastika vyvezl v roce 2015 více do tuzemska a tržby z tuzemska se zvýšily o 15 % oproti roku 2014. Podnik PF Plasty vyváží v letech 2012-2015 také více do tuzemska vlivem větších zakázek v České republice. Společnost Linaset realizovala v letech 2012-2015 okolo 40 % exportu do tuzemska, a podíl na celkových tržbách podniku převažují tržby ze zahraničního trhu.

Obrázek 10: Porovnání zahraničního exportu podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2012-2015 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společností 2017

Jak bylo již zmíněno u obrázku č. 9, tak nejvíce vyváží do zahraničí podnik Letoplast, kdy nejvyšší tržby ze zahraničí byly zaznamenány v roce 2014, a to až 86 % z celkových tržeb podniku. Společnost Linaset také vyvážela více do zahraničí, a nejvyšších tržeb ze zahraničí se dosáhlo v roce 2012, a to 58 % z celkových tržeb podniku. Podnik PF Plasty naopak realizoval více exportu do tuzemska, a tržby ze zahraničí se v roce 2015 pohybují mezi 27 % na celkových tržbách podniku. Podnik Plastika realizuje v roce 2015 méně exportu do zahraničí, a tržby ze zahraničí tak klesly o 15 % oproti roku 2014.

V porovnání s konkurenty se podnik Okula slabě orientuje na zahraniční trh, kdy v roce 2015 tržby ze zahraničí klesly na 11 % z celkových tržeb podniku. V současné době má více zakázek od firem sídlících v České republice. Rozhodujícím faktorem vývozu do zahraničí pro podnik Okula je především posouzení ziskovosti příslušných zakázek, tzn., že společnost nepreferuje jenom zahraničí, ale záleží ji především na počtu zakázek. Jestliže společnost bude vyvážet více do zahraničí, tak se mohou pro ni otevřít nové trhy a může vyjednat v zahraničí vyšší ceny svých výrobků.

Shrnutí konkurenčních výhod a nevýhod podniku Okula, a. s.

Na základě zjištěných informací a porovnání jednotlivých faktorů s konkurenty jsou zjištěny konkurenční výhody a nevýhody podniku Okula, a. s. V tabulce č. 3 jsou zobrazeny nejdůležitější konkurenční výhody a nevýhody podniku Okula. Konkurenční výhody, které podnik posilují a konkurenční nevýhody, které podnik oslabují v porovnání s konkurencí.

Tabulka 3: Konkurenční výhody a nevýhody podniku Okula, a. s.

Ukazatel	Konkurenční výhoda	Konkurenční nevýhoda
Historie podniku	✓	
Uzavírací síla vstřikovacích lisů, která umožňuje vyrobit výlisky větších rozměrů	✓	
Lakování plastů vodouředitelných a ředidlovými laky	✓	
Významná ocenění od zákazníků	✓	
Sponzorství	✓	
Některé zakázky s nízkou ziskovostí		✓
Slabá orientace podniku na zahraniční trh		✓

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Z tabulky č. 3 je viditelné, že společnost má více konkurenčních výhod než nevýhod. Podnik Okula má konkurenční výhody zejména v historii podniku a v uzavírací síle vstřikovacích lisů, která umožňuje vyrobit výlisky větších rozměrů. Naopak konkurenční nevýhodou podniku je nízká ziskovost některých zakázek.

Jak již bylo zmíněno u obrázku č. 7, tak nejvíce se podílel na celkových tržbách podniku elektrotechnický průmysl s 71 % tržeb podniku. Automobilový průmysl se podílel méně na celkových tržbách podniku, a to 22 % tržeb podniku- Podnik by měl získávat více zakázek v automobilovém průmyslu, který by ji mohl přinést významné tržby. Společnost by měla využít **strategie diferenciaci**, tzn. odlišit se od konkurence a zavádět moderní technologie a lepší servis pro zákazníky.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Podnik Okula se nemusí obávat vstupu potencionálních konkurentů. Důvodem může být neatraktivnost oboru, ve kterém Okula působí. Výroba plastových výlisků je totiž spojena s vysokými náklady jak v oblasti materiálu, tak i ve vzdělávání zaměstnanců. Potencionální konkurence musí pro vstup na trh překonat určité bariéry vstupu.

Jedná se o:

1) Tradice oboru: Okula je tradičním podnikem vyrábějící plastové výlisky. Na trhu působí už velice dlouho a získala si mnoho stávajících zákazníků, kteří využívají jejich služeb. Současní zákazníci mění neustále své potřeby a podniky se jim snaží přizpůsobovat. Nová konkurence by měla složitější vstup na trh zejména z důvodu menšího množství zákazníků, kteří by využívali jejich služeb.

2) Výkonová spotřeba a ostatní náklady: nová konkurence by musela překonat investici do výrobních hal, nového materiálu a technologie. Konkrétně investice do jednoho vstřikovacího stroje činila 10 mil. Kč, a do roku 1995 musela Okula investovat do výrobních hal a technologií více než 850 mil. Kč. Důležitou roli hraje i vzdělání zaměstnanců, kteří se musí pravidelně školit v oblastech vstřikování, optimalizace vstřikovacích procesů a dalších oblastech.

3) Systém řízení jakosti: nová konkurence musí počítat se zavedením systému řízení jakosti. Podnik Okula vlastní certifikáty, které zaručují kvalitu výrobků a významně se také podílí na ochraně životního prostředí.

4) Zavedení opatření: v případě vstupu nové konkurence na trh se rozhodne podnik investovat do nových technologií a zaměstná pouze kvalifikované pracovníky.

Smluvní síla kupujících

Odběratelé mají velkou sílu, a podnik se tak přizpůsobuje jejich potřebám. Velice často právě zákazník určuje podobu finálního výrobku. V průběhu výroby může zákazník změnit podobu finálního výrobku a pro společnost to představuje hrozbu, protože se pak mohou zvýšit náklady podniku.

Podnik má široké spektrum zákazníků z oblasti elektrotechnického a automobilového průmyslu. Jedná se především o dlouhodobé zákazníky, kteří se podílí velkou mírou na zisku společnosti. Naopak společnost Panasonic už není významným zákazníkem z důvodu poklesu jejích zakázek. V posledních letech se navazují nové obchodní vztahy, které mohou přinést více zakázek a také větší zisk.

Mezi zákazníky elektrotechnického průmyslu patří společnosti: Daikin, Rosenberg, Panasonic, Dometic, Bosch, Toshiba a Candy. Jak již bylo zmíněno výše, tak společnost Panasonic už není stálým zákazníkem. Stálými zákazníky jsou společnosti Daikin

a Rosenberg, které se významně podílí na celkových tržbách podniku (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Mezi zákazníky automobilového průmyslu patří společnosti: Euwe, Shape-corp, Crupocosmos, Ideal, Grupo Antolin a Aic (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Společnost Okula spolupracovala i se zákazníky v odvětví farmaceutického průmyslu. Nejvýznamnějšími zákazníky farmaceutického průmyslu patří společnosti: Zentiva, Ivax a Teva (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Smluvní síla dodavatelů

Pro výrobu plastových výlisků je důležité mít potřebný materiál. Podnik spolupracuje s mnoha dodavateli. Při výběru dodavatele zohledňuje podnik především úroveň kvality a cenu dodávaného materiálu nebo výrobku. Podnik spolupracuje s českými i zahraničními dodavateli, kteří realizují dodávky plastových granulátů pro vstřikování a vytlačování, a to od významných světových výrobců. Požadavky norem ISO uvádí, že je důležité mít minimálně dva dodavatele, a to ke každému nakupovanému materiálu. Zamezí se tím zejména havarijní situace.

Nejvýznamnějšími českými dodavateli granulátu jsou:

- Sumitomo Corporation Europe Limited.
- Vacula s. r. o.
- Albis Plastic CR s. r. o.

Zahraničními dodavateli v zemích EU jsou:

- BSB Recycling GmbH: spolupráce byla navázána v roce 2015.
- Biesterfeld Interowa GmbH.
- Total Petrochemicals & Refining Sanv.
- Sabic Europe B.V (Konzultace se zaměstnancem Okuly, a. s. 2017).

Aby se dodávky k zákazníkům mohly uskutečnit bez zbytečných oprav a zmetků, tak je důležité při přepravě použít obaly. Významnými dodavateli obalů jsou české společnosti. Nejvýznamnější je společnost Nypack s. r. o. Podnik využívá služeb dodavatelů nástrojů. Významným dodavatelem je společnost PVS Models. Podnik Okula pravidelně hodnotí a pořádá jednání s dodavateli společnosti.

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky nepředstavují riziko. Důvodem může být, že výrobky elektrotechnického a automobilového průmyslu nelze nahradit. Příkladem jsou plastové díly TV a chladničky. Tyto produkty jsou tak jedinečné, že substitut není možný.

5.2 PEST analýza Okula, a. s

Nejdůležitějšími faktory ovlivňující podnik jsou politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologické faktory. Tyto faktory mají významný dopad na podnik.

Politicko-právní faktory

Jako každý podnik působící v České republice se Okula musí řídit **zákony, vyhláškami a normami**. V rámci podnikatelské činnosti dodržuje Zákoník práce 262/2006 Sb., Občanský zákoník 89/2012 Sb., Zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty 235/2004 Sb., Zákon o účetnictví 563/1991 Sb., Zákon o životním prostředí 17/1992 Sb. a Ústavu České republiky 1/1993 Sb.

Pokud jde o **vyhlášky**, podnik musí dodržovat:

- Vyhlášku č. 459/1992 Sb., Vyhláška ministerstva práce a sociálních věcí České republiky o rozšíření závaznosti kolektivních smluv vyššího stupně.
- Vyhlášku č. 7/2000 Sb., Ministerstva životního prostředí.
- Vyhlášku č. 332/2000 Sb. Ministerstva průmyslu a obchodu.

Podnik musí dodržovat také **mezinárodní normy jakosti**. Jedná se o normu EN ISO 9001:2008 pro výrobu výrobků z plastů, ochranných pomůcek. Společnost musí splňovat také environmentální normu EN ISO 14001:2004 a ISO/TS 16949:2009, která se týká požadavků na management kvality výrobců pro automobilový průmysl.

Rok 2004 se významně poznamenal do historie, protože ČR vstoupila do Evropské Unie (EU). Prostřednictvím vstupu ČR do EU se otevřely hranice a zjednodušila se tak komunikace s potenciálními zahraničními partnery. České podniky začínaly vyvážet více do zahraničí, a to jak na trh EU, tak i mimo EU.

Tato situace významně ovlivnila podnik, protože mohl uplatnit volný pohyb zboží a služeb do zemí EU. Společnost obchoduje i se zeměmi mimo EU, a musí tak při vývozu zboží platit **clo**. Obchodními partnery jsou země jako Japonsko, Malajsie nebo Thajwan.

Dalším faktorem ovlivňující společnost je čerpání **dotací** od EU. Konkrétně se jedná o projekt POVEZ II: Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců. Tento projekt řeší nedostatečnou flexibilitu pracovní síly, a zároveň se snaží investovat do vzdělávání zaměstnanců. Projekt je realizován prostřednictvím Úřadu práce, a je financován Operačním programem Zaměstnanost a státním rozpočtem ČR. Do budoucna můžou dotace přispět k ještě k větší kvalifikaci zaměstnanců. Podnik spolupracuje také se Svazem průmyslu a dopravy ČR.

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů nejvíce ovlivňují činnost podniku vývoj nezaměstnanosti, vývoj měnového kurzu a vývoj míry inflace.

Nezaměstnanost

V současnosti patří Česká republika mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti, a to z důvodu skončení ekonomické recese a také zlepšení podmínek na trhu práce. Vývoj nezaměstnanosti patří k nejdůležitějším faktorům ovlivňující podnik. Rok 2009 významně poznamenal podnik z důvodu ekonomické recese a podnik Okula musel propouštět zaměstnance ve velké míře. V současné době díky nízké míře nezaměstnanosti se společnost potýká s pomalým doplňováním pracovních sil, a to především v těchto oborech výroby: operátoři, nástrojaři a seřizovači. Jedním z důvodů, proč se společnost potýká s pomalým doplňováním pracovních sil, je nízká míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji.

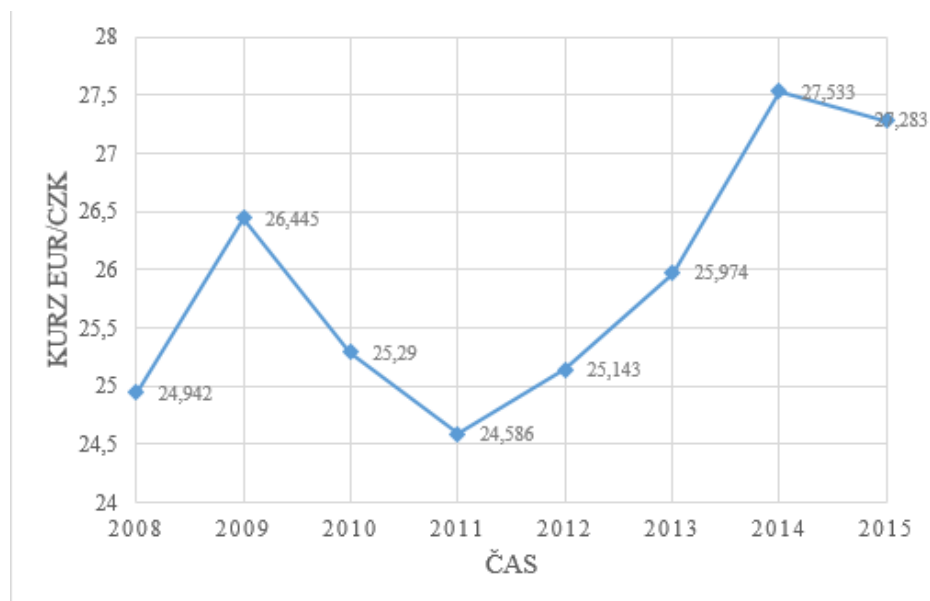
Koncem roku 2016 se Plzeňský kraj umístil na druhém místě v nejnižší míře nezaměstnanosti, a to především díky výhodnému spojení s Německem a Prahou. České firmy a německé firmy začaly spolupracovat, a proto i mnoho pracovníků odchází za prací do Německa (Český statistický úřad 2016).

Doporučením pro podnik je zaměstnat ženskou pracovní sílu, která tvoří převážnou část v podniku. V roce 2017 zaznamenala vyšší nezaměstnanost právě ženská pracovní síla.

Měnový kurz

Významný vliv na podnik Okula má i měnový kurz. Podnik totiž vyváží výrobky do zemí EU a mimo EU. Nejvýznamnějším obchodním partnerem je sousední stát Německo. Při vývozu do zahraničí musí podnik sledovat vývoj měn, a to především vůči euru.

Obrázek 11: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2008-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu 2017

Na obrázku č. 11 je znázorněn vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2008-2015. Na začátku roku 2011 došlo k posílení koruny, a díky tomu se snižují ceny v zahraničním obchodě. Na podnik Okula má posilující koruna velký vliv, protože je vývozním podnikem. Důsledkem posilující koruny je, že společnost musí snižovat náklady a neustále zvyšovat kvalitu produktu, a také může ovlivnit hospodářský výsledek společnosti.

V následujících letech docházelo k postupnému oslabování koruny vůči euru. Oslabení kurzu mělo příznivé účinky. Jednou z nich je pominutí hrozby deflační pasti a zrychlení ekonomického růstu. V důsledku oslabení koruny se zdražily materiály a suroviny ze zahraničí (Česká národní banka 2017).

V důsledku toho, že se měna neustále pohybuje, je dobré, aby se podnik zajistil proti jejímu pohybu. Nejjednodušší metodou je zajištění se prostřednictvím měnových forwardů nebo opcí.

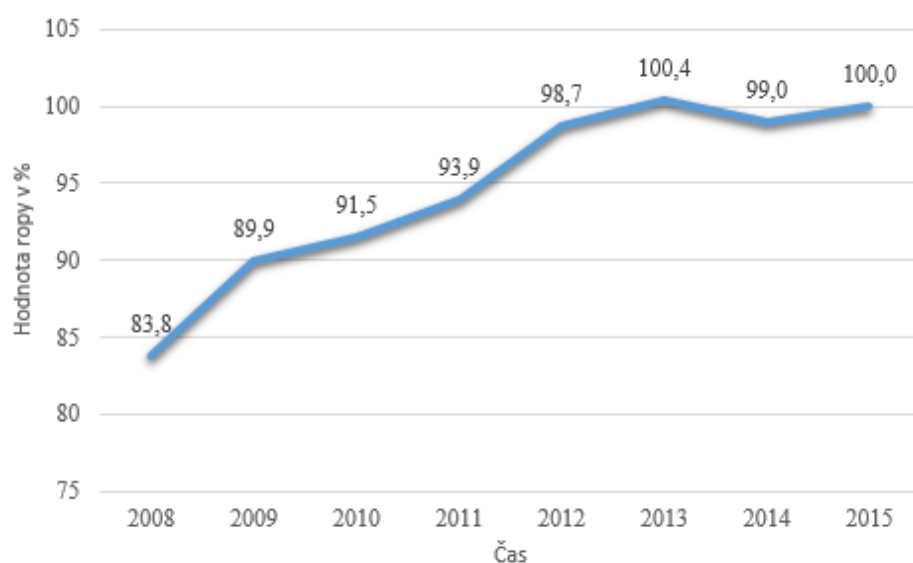
Měnový forward je smluvní vztah mezi firmou a bankou, kdy se podnik zavazuje k určitému dni nakoupit nebo prodat pevnou měnu s pevným forwardovým kurzem. Druhou možností pro podnik jsou měnové opce a rozumí se jimi nákup přesného množství dané měny k přesnému datu. Při jejím nákupu podnik platí poplatek, a jedná se o tzv. opční prémii. Opce se liší od forwardu v tom, že umožňuje profitování na pohybu

kurzu ve prospěch podniku a pokud se kurz pohne v neprospěch podniku, tak výše opční prémie ohraničuje maximální ztrátu podniku (BusinessVize 2010).

Míra inflace

Míra inflace má také velký vliv na podnik Okula, a to především ve vývoji cen ropy. Většina plastových výrobků je totiž vyrobena z ropy.

Obrázek 12: Vývoj ceny ropy v letech 2008-2015 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu 2017

Z obrázku č. 12 je patrné, že v roce 2008 byla cena ropy nejlevnější a pro podnik to bylo výhodné v tom, že mohl koupit granuláty pro výrobu plastů levněji a ušetřit tím náklady. V následujících letech cena ropy roste, a z důvodu toho musí podnik vynaložit více finančních prostředků. Pro podnik Okula je rostoucí cena ropy nevýhodná, protože zákazníci chtějí především levné výrobky, a podnik tak může přijít o tržby.

Sociokulturní faktory

Ze sociokulturních faktorů má na podnik vliv vývoj počtu obyvatelstva v Plzeňském kraji. V současné době se počet obyvatelstva v tomto kraji zvyšuje, a tak podnik Okula má možnost obsadit volná pracovní místa.

V roce 2016 dosáhl počet obyvatelstva v Plzeňském kraji až 578 629 obyvatel. Do Plzeňského kraje přichází i zahraniční zaměstnanci, a to především ze Slovenska s kvalifikací a bez kvalifikace (Czso.cz 2016; Novinky.cz 2016).

V podniku Okula tvoří Slováci také část zaměstnanců, ale jsou to zaměstnanci s trvalým pobytem v ČR. Podnik chce zaměstnávat české zaměstnance s kvalifikací. Zahraniční pracovní sílu tvoří pouze Maďaři, kteří jsou přidělení agenturou. V podniku tedy velkou roli hraje také úroveň vzdělání zaměstnanců.

Obecně je v ČR malý počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. Podíl vysokoškoláků patří mezi pátý nejnižší v Evropě (Týden.cz 2015).

Podnik zaměstnává vysokoškolsky vzdělané lidi zejména ve vyšších pozicích, jako jsou ředitelé a manažeři. V oborech výroby zaměstnává pracovníky s vzděláním technického zaměření a především s manuální zručností.

Technologické faktory

Výzkum a inovace hrají velký roli v plastikářském průmyslu. Výroba plastů a plastových výrobků patří v rámci EU na páté místo mezi nejinnovativnější obory (BusinessInfo.cz 2016).

Období většího rozvoje nastalo po listopadové revoluci v roce 1989. Podniky začaly investovat do nových strojů, aby mohly vyrábět složitější výrobky a uspokojit zákazníky. V současnosti se vyvíjejí také nové materiály k vyšší ochraně životního prostředí. Změna a schválení materiálu se musí projednat se zákazníkem. Zákazník hraje v současnosti také velkou roli, protože si diktuje podmínky výroby. Podniky v České republice nejsou odkázány už jenom na technologie z východních zemí, ale už využívají i technologie ze západních zemí.

Velký vliv na společnost má kvalita strojního parku. Jinak řečeno se jedná o kvalitu vstřikovacích lisů, které se musí pravidelně obnovovat. Podnik Okula zavede v budoucnu nový systém podnikového plánování, který dokáže zpracovávat větší množství zakázek.

6 Analýza vnitřního okolí Okula, a. s.

V analýze vnitřního okolí podniku se autorka zabývá faktory, jakými jsou: faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingové faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční.

Faktory vědeckotechnického rozvoje

Podnik ovlivňují faktory vědeckotechnického rozvoje, zejména co se týče investic. Pro společnost je velmi důležitá investice do nových strojů, a proto byla zřízena nová výrobní hala pro stroje ENGEL a následně i montážní hala. Aby zákazníci byli dostatečně uspokojeni, tak se investovalo také do lisařských technologií a lakovacích linek více než 750 mil. korun. V roce 2015 se společnost rozhodla o rekonstrukci firemní kotelny na pevná paliva. Vzhledem k nové technologii tato kotelna splňuje přísná emisní opatření. V České republice tato emisní opatření vstoupí v platnost až v roce 2018. Nejnovější inovací je instalace nového plně robotického pracoviště s lisem ENGEL s robotem Wittmann, které je opatřeno navíc vyvažovacím zařízením pro výrobu rotačních dílců (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Do budoucna může tato nová technologie uspokojit ještě širší spektrum zákazníků a podnik se může připravit na vstup potenciální konkurence, která by tak musela překonat nové technologie.

Společnost využívá software pro podnikové plánování. Nejnovějším systémem se má stát informační systém Infor M3, který má být zprovozněn v říjnu 2017. Tento systém má zajišťovat veškeré podnikové procesy jako prodej, nákup, výroba, plánování a logistika. Projekt umožní propojení se spotřebiteli na základě EDI konektivity. V současné době se přenos dat od zákazníků řeší jedinečně manuálním přepisováním. Tento systém by mohl přinést do budoucna lepší plánování, rychlejší reakce na požadavky zákazníků nebo snížení úrovně zásob. Systém by mohl také zamezit takové situaci, při které společnost nemůže přijmout zakázku vlivem nedostatku plánování zdrojů. Očekáváním je, že by se mohla zvýšit produktivita práce díky lepšímu uživatelskému prostředí ve verzi, která umožní snadno a rychle se dostat k podstatným informacím (Sntcz.cz 2016).

Tento systém by mohl představovat příležitost v budoucnosti, a to především v zamezení prodlev zakázek.

Marketingové faktory

Tento faktor ovlivňuje společnost také. Podnik působí v oblasti plastikářského průmyslu už řadu let, a tak si získal už mnoho stálých zákazníků.

Podnik prezentuje své výrobky elektronickou prezentací u potenciálních zákazníků. Vzhledem ke zkušenostem firmy a nabídce širokého sortimentu si potenciální zákazníci volí právě ji. Podnik Okula má i své vlastní webové stránky informující o činnosti firmy a jejích výrobcích.

Podnik využívá i **public relations**, díky němuž buduje své dobré jméno. Podnik Okula je sponzorem sportovních klubů, zájmových činností a aktivit. Také se stala významným sponzorem Základní školy a Mateřské školy v Nýrsku, které darovala finanční i věcný dar. Zapojila se také do sponzorství filmového festivalu Juniorfest (Konzultace s ředitelem zdrojů 2017).

Výrobní faktory a řízení výroby

Společnost Okula je výrobní podnik, a proto je těmito faktory ovlivňována. Díky rozsáhlé historii a zkušenostem v oboru může Okula nabídnout služby špičkového týmu odborníků, a může zákazníka uspokojit heslem „**Vše pod jednou střechou**“. Všechny činnosti se řídí a přizpůsobují podle zákazníka. Zákazník je tedy hybným prvkem celého výrobního programu. Podnik poskytuje komplexní služby od vývoje výrobku, přes konstrukci vstřikovacích forem, výrobu forem a lisování, povrchové úpravy lakováním a potiskem, až po montáž (Výroční zpráva Okula, a. s. 2011).

Společnost se zaměřuje na:

- **Výroba vstřikovacích nástrojů**

Výrobně technický ředitel společnosti Okula Nýrsko Emil Ondr uvedl v Plzeňském deníku (2015): „Nýrská Okula už dávno není jen výrobce brýlí na pět. Hlavním výrobním programem je vstřikování plastů, kde má Okula zkušenosti a tradici již od padesátých let minulého století“.

Většinu výrobků tvoří právě plastové výrobky pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Významným výrobkem firmy jsou výrobky z plastů, které jsou zhotovovány vstřikováním do forem. K jejich výrobě jsou potřeba moderní technologie: strojové vybavení značky ENGEL. Stroje se silou až 100-2300 tun

jsou vybaveny několika moderními perifériemi, jako jsou sušky a vstřikování pomocí dusíku (Okula.cz 2017).

- **Povrchové úpravy plastů**

Rok 2001 znamenal pro firmu zásadní posun. Firma totiž uvedla do provozu první dvě lakovací linky v automatickém režimu. V roce 2007 došlo k rozšíření těchto linek na základě požadavků zákazníků. Tyto jednotlivé linky se především zaměřují na lakování plastových dílů, a to nejen s povrchovou úpravou pro elektrotechnický průmysl ale i pro automobilový průmysl a drobné díly pro spotřební průmysl. Firma se zaměřuje také na malosériovou výrobu exteriérových dílů, lakování metalických laků a pozdější pulírování. Společnost má k dispozici také ruční lakovací box (Okula.cz 2017).

Okula se snaží o nové projekty. Zajímavostí je, že společnost spolupracuje s automobilkami BMW. Lakovací linky totiž lakují už několik let součástky automobilky BMW (Plzeňský deník 2015).

Povrchové úpravy jsou doplněny také zařízením pro potisk, tzv. tamprint. Nejšpičkovějším zařízením v oblasti lakování patří německá společnost AFOTEK, která vyrábí lakované elektrotechnické díly pomocí vodou ředitelných laků. Později se linky doplnily o lakování prostřednictvím syntetických barev, a v současnosti jsou lakovny vybaveny šesti linkami, které umožňují i vícevrstvou aplikaci (Výroční zpráva 2011).

- **Výroba měřících a kontrolních přípravků**

Společnost má vlastní nástrojárnu a jejím posláním je garance pravidelné údržby nástrojů. V případě nejvyšší potřeby se snaží dohlédnout na opravu tak, aby nedošlo ke vzniku výpadku ve výrobě, které by mělo za následek ohrožení dodávky zákazníkům. Stroje s dostatečným výkonem zajistí přesnost a kvalitu. V případě potřeby se zajistí nové nástroje, a to od ověřených a pevných vztahů s kooperačními partnery v evropských zemích i v Asii. Nástrojárna je také vybavena 3D měřícím centrem. V posledních letech se dostala do popředí produkce měřících, kontrolních a výrobních přípravků jak pro elektrotechnický, tak i pro automobilový průmysl. Konstrukční pracoviště vlastní software CATIA, který dokáže prostorově vymodelovat tvarově náročné plochy a také software CAD/CAM. Strojové vybavení je dále vybaveno CNC, erozí, tuširovacím strojem a 3D měřícím přístrojem (Okula.cz 2017).

- **Montáže**

Společnost poskytuje komplexní služby pro zákazníka, a tak v rámci toho vybudovala několik moderních montážních linek. Provádí se zde jak strojní, tak i ruční montáž. K montážním linkám patří i moderní potiskovací stroje, ultrazvukové svářečky a ruční montáže (Okula.cz 2017)

Společnost produkuje i ze svých vlastních polotovarů chladničky do karavanů a hotelové minibary, a to na jedné ze složitějších montážních linek (Plzeňský deník 2015).

Jak již bylo zmíněno, tak podnik nabízí komplexní služby v uspokojení zákazníka, a to se dá považovat za konkurenční výhodu pro společnost. Také získala významná ocenění od zákazníků za poskytnutí kvalitních výrobků a služeb. Nevýhodou pro společnost jsou nároční zákazníci. Pokud se v průběhu výroby změní požadavky zákazníků, tak podnik musí hned reagovat a změnit celý průběh výroby, a to způsobí nárůst nákladů na spotřebu materiálu. Plastikářský průmysl je proto jedním z nejnáročnějších odvětví průmyslu (Výroční zpráva Okula, a. s. 2011).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Organizační struktura společnosti se během let měnila. V období privatizace se odkoupila část jmění společností Optiplast, spol. s r. o. se sídlem v Nýrsku a většina zaměstnanců tak přešla k této firmě. V tomto roce se uplatnila zejména liniově-štábní struktura řízení a součástí organizační struktury byl ještě generální ředitel, kterému byli podřízeni ředitelé marketingu, designu a obchodní ředitel (Výroční zpráva Okula, a. s. 1998).

Ředitel Ing. Zdeněk Velek stojí za transformací podniku na akciovou společnost a podílel se na spolupráci se známým českým vědcem prof. Otto Wichterlem. Díky spolupráci se zavedly měkké kontaktní čočky do výrobního procesu (Okula.cz 2017).

Na počátku roku 2007 požádal generální ředitel o své uvolnění ze společnosti. Od tohoto roku řídí podnik tříčlenné představenstvo, které následně jmenovalo několik odborných ředitelů do funkcí. K 1. 2. 2007 byla zrušena místo generálního ředitele (Šumavanet.cz 2007).

Představenstvo odpovídá za sestavení účetní závěrky a jeho předsedou je Ing. Jan Motlík. Dalšími členy představenstva je Mgr. Lubomír Křivánek a Ing. Petr Janovský. Důležitou roli v podniku hraje i dozorčí rada, která má také tři členy. Předsedou je Miroslav Šmíd a členy jsou Josef Motlík a Jan Kolář (Výroční zpráva Okula, a. s. 2015).

Jak bylo uvedeno výše, tak představenstvo jmenovalo několik ředitelů, patří mezi ně ředitel zdrojů Mgr. Libor Duchek. Patří sem i výrobně-technický ředitel Emil Ondr, který odpovídá za samotnou výrobu a vstřikování plastů. Do managementu firmy dále patří projektový manažer Miroslav Švejda a hlavní technik Josef Rubáš (Konzultace s ředitelem zdrojů Okuly 2017).

Ve společnosti hraje významnou roli oddělení výroby nástrojů, obchodní oddělení, úsek zdrojů a výrobně-technický úsek (Výroční zpráva Okula, a. s 2015).

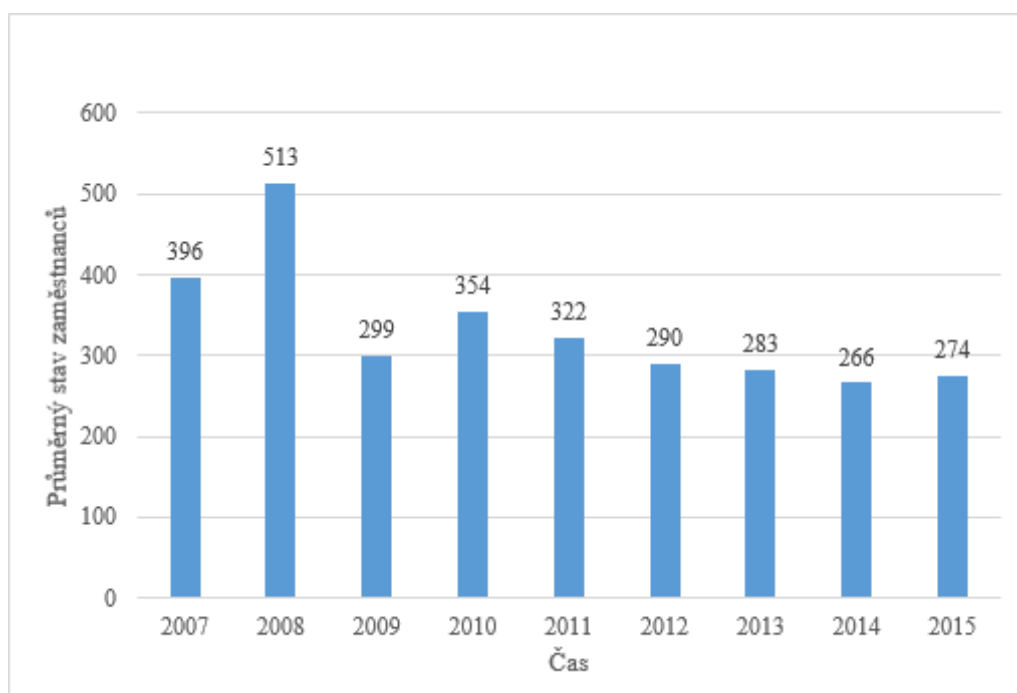
Jak bylo již zmíněno v PEST analýze, tak podnik se potýká s pomalým doplňováním pracovních sil v oborech výroby. Důvodem je malá atraktivnost technických oborů pro studenty. Podnik tedy spolupracuje se středními školami, a to konkrétně se Středním odborným učilištěm elektrotechnickým v Plzni, Středním odborným učilištěm v Sušici, Středním odborným učilištěm v Domažlicích a se Střední průmyslovou školou strojní v Klatovech (Konzultace s ředitelem zdrojů 2017).

Při vstupu nového zaměstnance podnik dbá především na dostatečnou kvalifikaci uchazeče na danou pozici. Významnou roli hraje i odborná praxe a osobnostní profil uchazeče, z čehož vyplývá, že společnost se snaží o získání pouze kvalifikované pracovní síly, která je i zároveň silnou stránkou společnosti. Zaměstnanci společnosti jsou pravidelně školeni a podnik zajišťuje dva typy školení. První z nich je zákonné školení na obory, jako je svářeč, jeřábník, vazač nebo v činnostech, jako je práce ve výškách, obsluhy motorové pily, křovinořezu. Druhým typem je profesní školení. Nábor nových zaměstnanců probíhá úspěšně a společnost využívá inzerci na internetových stránkách (Konzultace s pracovníkem Okuly 2017).

Podnik Okula zaměstnává především české pracovníky, ale najdou se zde i pracovníci ze Slovenska, kteří v České republice mají trvalé bydliště. V oborech výroby podnik zaměstnává cca dvacet zaměstnanců maďarské národnosti, jedná se o zaměstnance přidělené agenturou (Konzultace s ředitelem zdrojů 2017).

Převážnou část pracovní síly tvoří také ženy (Konzultace s pracovníkem Okuly 2017). Pro lepší přehled zaměstnanců v podniku je zobrazen na obrázku č. 13 vývoj průměrného stavu zaměstnanců podniku v letech 2007-2015

Obrázek 13: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podniku Okula, a. s. v letech 2007-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle pracovníka Okuly 2017

Na obrázku č. 13 je zobrazen vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti v letech 2007-2015. Z obrázku je viditelné, že společnost zaměstnávala nejvíce pracovníků v roce 2008, kteří se také významně podíleli na hospodářském výsledku společnosti. V roce 2009 společnost musela propouštět zaměstnance ve velké míře z důvodu ekonomické recese. Od roku 2010 společnost začíná zaměstnávat více nových pracovníků, ale postupně se počet zaměstnanců opět snižoval. Od roku 2012 nedochází téměř k žádnému úbytku zaměstnanců a v roce 2015 zaměstnává společnost 274 pracovníků. V roce 2017 zaměstnává společnost 291 pracovníků.

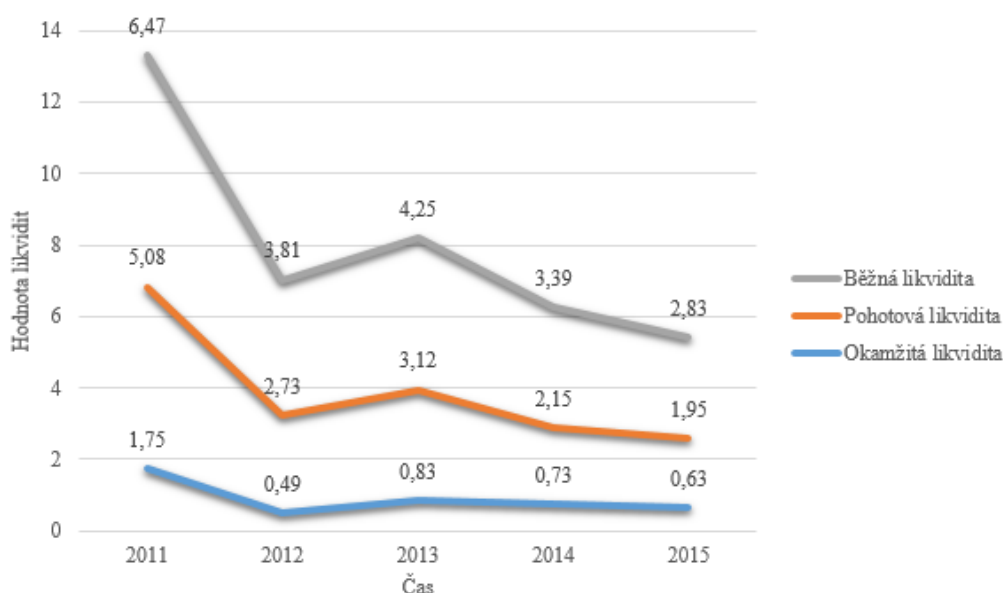
6.1 Finanční analýza

V této kapitole se autorka zabývá finančními ukazateli a porovnává je s oborovým průměrem a s konkurenty. Vzorce jednotlivých ukazatelů a doporučená rozmezí sou uvedeny v teoretické části bakalářské práce.

Ukazatelé likvidity

Na společnost je aplikována okamžitá likvidita, běžná likvidita a pohotová likvidita. Finanční údaje jsou využity z účetních výkazů společností, Ministerstva průmyslu a obchodu a Českého statistického úřadu.

Obrázek 14: Vývoj hodnot likvidit podnik Okula, a. s. v letech 2011-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Okula, a. s. 2017

Na obrázku č. 14 jsou zobrazeny hodnoty likvidit podniku Okula. Doporučené rozmezí pro okamžitou likviditu je 0,2-0,5 a společnost ji splňuje pouze v roce 2012, kdy měla dostatek finančního majetku na úhradu svých krátkodobých závazků. V roce 2013 hodnota okamžité likvidity podniku mírně narostla a v roce 2015 se pohybuje na 0,63, kdy se začíná přibližovat doporučenému rozmezí. Doporučené rozmezí pro pohotovou likviditu je 1-1,5. Z obrázku č. 14 je zřejmé, že pohotová likvidita podniku nedosáhla doporučeného rozmezí. V roce 2011 byla nejvyšší hodnota pohotové likvidity vlivem vyšších oběžných aktiv podniku. Od roku 2014 pohotová likvidita také klesá, a v roce 2015 se pohybuje na hodnotě 1,95, kdy se přibližuje doporučenému rozmezí. Doporučené rozmezí pro běžnou likviditu je 1,5-2,5. V roce 2011 byla dosažena nejvyšší

hodnota běžné likvidity podniku vlivem oběžných aktiv (zvýšených o zásoby). V roce 2015 se hodnota běžné likvidity snižuje a přibližuje se doporučenému rozmezí.

Tabulka 4: Porovnání likvidity podniku Okula, a. s. s oborovým ukazatelem v letech 2011-2015

Likvidita	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	1,75	0,49	0,83	0,73	0,63
Okamžitá likvidita (oborový ukazatel)	0,59	0,98	1,10	1,14	1,09
Pohotová likvidita	5,08	2,73	3,12	2,15	1,95
Pohotová likvidita (oborový ukazatel)	1,68	1,95	2,00	2,13	2,15
Běžná likvidita	6,47	3,81	4,25	3,39	2,83
Běžná likvidita (oborový ukazatel)	2,15	2,50	2,53	2,68	2,73

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Okula, a. s. a Ministerstva průmyslu a obchodu 2017

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že okamžitá likvidita podniku dosahovala od roku 2012 lepších hodnot než oborový průměr. Naopak pohotová likvidita podniku se nepřibližovala doporučenému rozmezí. V roce 2015 došlo k tomu, že společnost dosáhla lepší hodnoty pohotové likvidity. Běžná likvidita podniku je také horší v porovnání s oborovým průměrem vlivem dlouho držících zásob na skladě.

Tabulka 5: Porovnání okamžité likvidity podniku Okula, a. s. s konkurenty v letech 2011-2015

Okamžitá likvidita	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Okula	1,75	0,49	0,83	0,73	0,63
Letoplast	0,03	0,27	0,01	0,0024	0,23
Plastika	0,16	0,17	0,16	0,14	0,14
PF Plasty	0,20	0,59	0,27	0,20	0,53
Daiho	6,68	7,26	7,75	3,41	1,35
Linaset	0,0056	0,22	0,20	0,21	0,19

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností 2017

Z tabulky č. 5 vyplývá, že nejlépe splácí své závazky podnik PF Plasty, protože se pohyboval v doporučeném rozmezí okamžité likvidity. Podniky Letoplast a Linaset se potýkaly s kolísajícím trendem. Obě společnosti dosáhly platební neschopnosti vlivem příliš nízkých hodnot. V roce 2015 se podnik Letoplast pohybuje v doporučeném rozmezí.

Podnik Plastika dosahuje v letech 2011-2015 stále stejných hodnot, které se přibližují doporučenému rozmezí. Naopak společnost Daiho drží velký objem finančních prostředků na bankovním účtu, a proto dosahuje okamžitá likvidita podniku tak vysokých hodnot. V porovnání s konkurenty si podnik Okula nevede špatně. Hodnoty okamžité likvidity podniku Okula se začínají přibližovat doporučeným hodnotám.

Ukazatelé rentability

Na podnik je aplikována rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka 6: Porovnání rentability podniku Okula, a. s. s oborovým ukazatelem v letech 2011-2015 (v %)

Rentabilita	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	-5,92 %	-9,18 %	-4,16 %	2,32 %	5,55 %
ROA (oborový ukazatel)	9,63 %	10,69 %	11,76 %	13,14 %	17,94 %
ROE	-8,83 %	-15,64 %	-4,70 %	3,73 %	8,78 %
ROE (oborový ukazatel)	18,51 %	19,42 %	21,02 %	22,91 %	26,88 %
ROS	-6,40 %	-12,20 %	-3,27 %	2,49 %	5,73 %
ROS (oborový ukazatel)	6,71 %	7,30 %	8,50 %	9,32 %	11,45 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetního výkazu společnosti Okula, a. s. a dle Českého statistického úřadu 2017

Z hodnot rentabilit podniku je zřejmé, že převažovala jejich kolísající tendence. V letech 2011-2013 vykazoval podnik ztrátu. Doporučené rozmezí pro rentabilitu aktiv se pohybuje nad 7 % a podnik tak nesplňuje rozmezí.

Rentabilita vlastního kapitálu podniku nedosáhla doporučeného rozmezí. Doporučené rozmezí pro rentabilitu vlastního kapitálu je nad 15 %. Rentabilita tržeb podniku dosahuje nižších hodnot než oborový průměr. Důsledkem záporného výsledku hospodaření podniku byly především odpisy investic a pokles zakázek.

Ukazatelé zadluženosti

Autorka využije k hodnocení podniku ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost) a koeficient samofinancování.

Tabulka 7: Porovnání celkové zadluženosti podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (v %)

Celková zadluženost	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Okula	33,99 %	38,53 %	35,81 %	33,20 %	34,36 %
Letoplast	56,10 %	51,18 %	53,62 %	57,73 %	63,39 %
Plastika	87,34 %	86,72 %	81,18 %	76,41 %	72,66 %
PF Plasty	46,26 %	30,09 %	37,35 %	30,90 %	27,29 %
Daiho	12,43 %	9,31 %	8,86 %	15,94 %	11,70 %
Linaset	62,91 %	58,75 %	53,53 %	53,82 %	53,74 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností 2017

Podnik Okula se pohybuje v doporučeném rozmezí, a tak se očekává jeho pozitivní vývoj do budoucnosti. Oproti tomu společnost Plastika se nepohybuje v doporučeném rozmezí. Vyšší hodnoty podniku Plastika představují pro věřitele riziko. Naproti tomu podnik Daiho má příliš nízké hodnoty zadluženosti podniku, což také není příznivé. Společnost Daiho si podle účetních závěrek nevzala v letech 2012-2015 žádný bankovní úvěr.

Tabulka 8: Porovnání koeficientu samofinancování podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (v %)

Koeficient samofinancování	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Okula	65,32 %	60,97 %	63,46 %	66,15 %	64,65 %
Letoplast	43,90 %	48,82 %	46,38 %	42,27 %	36,60 %
Plastika	11,75 %	13,22 %	18,44 %	23,17 %	26,72 %
PF Plasty	53,70 %	69,86 %	62,65 %	69,03 %	72,31 %
Daiho	87,57 %	90,70 %	91,14 %	84,06 %	88,30 %
Linaset	36,98 %	41,15 %	46,37 %	46,03 %	46,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností 2017

Z tabulky č. 8 je zřejmé, že společnost Okula dosáhla doporučeného rozmezí. Z uvedených konkurentů jsou na tom nejhůře společnosti Plastika a Daiho. Společnost Plastika dosáhla nižších hodnot než doporučené rozmezí, protože využívá spíše cizí kapitál a společnost Daiho naopak dosáhla vyšších hodnot než doporučené rozmezí. Vlivem toho, že její potřeby jsou kryty vlastními zdroji.

Ukazatelé aktivity

Autorka se zabývá ukazateli aktivity, jako je obrat aktiv, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků.

Tabulka 9: Porovnání ukazatelů aktivity podniku Okula, a. s. s oborovým ukazatelem v letech 2011-2015

Ukazatele aktivity	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv (v %)	0,88	0,77	0,89	0,98	0,98
Obrat aktiv (v %): oborový ukazatel	1,63	1,65	1,55	1,55	1,57
Doba obratu zásob (ve dnech)	32	53	46	46	48
Doba obratu zásob (oborový ukazatel)	35	34	35	35	29

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti a dle Českého statistického úřadu 2017

Doporučenou hodnotou pro obrat aktiv je minimální hodnota 1. Z tabulky č. 9 je zřejmé, že společnost této hodnoty nedosáhla, a ve srovnání s oborovým průměrem dosáhla společnost horších hodnot. Pro společnost to znamená, že nevyužívá svůj majetek efektivně z důvodu velkých investic do staveb.

Doba obratu zásob znamená, jak dlouho zásoby leží na skladě do té doby, než se prodají. V roce 2011 společnost dosáhla lepší hodnoty než oborový průměr. Ale v dalších letech stoupla doba obratu zásob, a zásoby tak leží na skladě déle. Vlivem je zejména vyšší nabídka portfolia výrobků, která umožňuje vyrábět ve větších rozměrech.

Tabulka 10: Porovnání doby splatnosti závazků podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (ve dnech)

Doba splatnosti závazků	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Okula	23	49	41	37	54
Letoplast	92	37	46	50	66
Plastika	88	63	71	79	73
PF Plasty	67	48	56	62	61
Daiho	33	51	44	88	48
Linaset	46	43	48	62	56

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností 2017

Z tabulky č. 10 je zřejmé, že podnik Okula splácel své závazky v nejkratších termínech, a je tak nejvíce solventním podnikem oproti konkurentům. Optimální hodnotu splňoval podnik pouze v roce 2011 a v dalších letech splácel své závazky déle.

Tabulka 11: Porovnání doby splatnosti pohledávek podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (ve dnech)

Doba splatnosti pohledávek	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Okula	77	109	94	52	72
Letoplast	77	64	92	102	105
Plastika	51	46	61	47	58
PF Plasty	57	51	120	125	97
Daiho	23	53	42	87	64
Linaset	61	77	56	58	63

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností 2017

Podnik Okula zaznamenal v roce 2012 a 2013 vysoké hodnoty vlivem dlouhé doby splatnosti pohledávek, a to konkrétně pohledávek z obchodních vztahů. V následujících letech se hodnoty snížily, ale stále se nepohybují v optimálním rozpětí. Podnik by tak měl lépe pečovat o inkaso pohledávek.

V porovnání s konkurenty nejlépe pečuje o inkaso pohledávek společnost Plastika. Ta se chrání před rizikem nesplacení pohledávek tím, že má většinu pohledávek do splatnosti.

7 SWOT analýza Okula, a. s.

Na základě zpracovaných analýz autorka bakalářské práce sestaví SWOT analýzu, která informuje o nejdůležitějších silných a slabých stránkách podniku, o jeho příležitostech a hrozbách. Následně jsou rozebírány zjištěné informace, a provedena matice IFE a matice EFE.

Tabulka 12: SWOT analýza Okula, a. s.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Významná ocenění zákazníků jako nejlepší dodavatel• Kvalifikovaní zaměstnanci• Servis „Vše pod jednou střechou“ (lisování + lakování + výroba nástrojů)• Fungující systém kvality výrobků	<ul style="list-style-type: none">• Některé zakázky s nízkou ziskovostí z důvodu nižšího obrátu aktiv• Pomalé doplňování pracovních sil• Slabá orientace na zahraniční trh• Vysoká doba obrátu zásob
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none">• Nové zakázky v automobilovém průmyslu• Investice do nových technologií• Zpracování většího množství zakázek díky informačnímu systému INFOR M3• Zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků (POVEZ II)	<ul style="list-style-type: none">• Vývoj měnového kurzu (EUR/CZK)• Růst cen ropy• Změny požadavků zákazníka• Nedostatek pracovníků v technických oborech

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří významná ocenění zákazníků jako nejlepší dodavatel. Ocenění byla obdržena zejména za kvalitní dodávky, které splnily zákaznickovy požadavky. Podnik byl zařazen i do společností označených jako „Rodinné stříbro“. Díky obdrženým oceněním se dá říci, že podnik vyrábí pouze kvalitní výrobky, které se mohou rovnat i světovým konkurentům. Jedním z největších důvodů ocenění jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Podnik zaměstnává pouze kvalifikované zaměstnance, kteří se podílí

na prosperitě podniku. Zaměstnanci jsou pravidelně školení v optimalizaci vstřikovacích lisů a mají možnost se přihlásit na jazykové kurzy.

Nejvýznamnější silnou stránkou společnosti je nabídka servisu „Vše pod jednou střechou“. Podnik dokáže uspokojit zákazníka komplexními službami od vývoje výrobku, konstrukce vstřikovacích forem, výroby forem a lisování až po povrchové úpravy lakování a potiskem. Velkou mírou na uspokojení zákazníka se podílí i montáž. Podnik se tak snaží uspokojit především náročnější zákazníky. Mezi další silné stránky společnosti patří i fungující systém kvality výrobků. Společnost obdržela certifikáty kvality výrobků, které zaručují zákazníkům ty nejlepší produkty.

Slabé stránky

Slabou stránkou podniku je nízká ziskovost některých zakázek. V porovnání s konkurencí je výsledek hospodaření podniku Okula nižší. S výsledkem hospodaření podniku souvisí i tržby, které jsou také nižší v porovnání s konkurencí. Velký vliv na nízký výsledek hospodaření podniku má pokles zakázek a odpisy investic. Nejdůležitějším vlivem je menší hodnota obratu aktiv, která nedosáhla doporučené hodnoty 1. Podnik totiž nedokáže efektivně zhodnotit vynaložené investice do nových technologií.

Na podnik působí i pomalé doplňování pracovních sil, a to zejména v oborech výroby. Příčinou je nízká míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji. Plzeňský kraj má totiž výborné dálniční spojení s Prahou a Německem, a tak mnoho pracovních sil jde za nabídkou práce do Německa.

Další slabou stránkou podniku je malá orientace na zahraniční trh. Podnik vyváží více do tuzemska, kdy v roce 2015 představoval vývoz do tuzemska 89 % produkce. Mezi slabé stránky patří také vysoká doba obratu zásob z důvodu vyšší nabídky portfolia výrobků. Důkazem je období 2012-2015, kdy byly drženy zásoby na skladě déle než oborový průměr. Vlivem vysoké doby obratu zásob přichází podnik o tržby. V roce 2012 byla nejdelší doba obratu zásob, která tak měla vliv na nízký výsledek hospodaření podniku.

Příležitosti

Významnou příležitostí pro podnik, kdy by mohl zvýšit své tržby oproti konkurenci, je realizování nových zakázek v automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl je totiž obor, který se neustále rozvíjí jak ve světě, tak i v ČR. V roce 2015 se podílel

automobilový průmysl na celkových tržbách podniku 22 %, a to není příliš mnoho. Na základě toho, že plastikářský průmysl se neustále rozvíjí a musí se vyvíjet nové technologie, tak investice do nových technologií je pro podnik významnou příležitostí. V roce 2016 podnik instaloval do nového robotického pracoviště s lisem ENGEL s robotem Wittmann. Příležitostí pro podnik je to zejména proto, že může porazit stálou konkurenci v uspokojení širšího okruhu zákazníků a připravit se na vstup potenciální konkurence. V dalších letech by bylo pro společnost dobré, aby pokračovala v investicích do nových technologií a budovala tak svoji pozici na trhu plastových výlisků.

Další příležitostí pro podnik je zpracování většího množství zakázek díky informačnímu systému INFOR M3, který by mohl přinést lepší plánování, rychlejší reakce na požadavky zákazníků nebo snížení úrovně zásob. Významnou příležitostí pro podnik je i zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků. Podnik čerpá dotace od EU na vyšší kvalifikaci stálých a nových zaměstnanců podniku, a jedná se o program POVEZ II. Tato příležitost umožňuje podniku rozvíjet své zaměstnance v oblasti výroby vstřikovacích lisů a jejich optimalizace.

Hrozby

První hrozbou pro podnik je vývoj měnového kurzu EUR/CZK. Měnový kurz se dá vnímat pro podnik jako hrozba i příležitost. Pro podnik je vývoj měnového kurzu spíše hrozbou v důsledku skončení intervence ČNB. V roce 2017 začne koruna opět posilovat, a podnik bude muset snižovat náklady a neustále zvyšovat kvalitu produktu.

Mezi další hrozby podniku patří růst cen ropy. Pokud vzroste cena ropy, tak podnik bude muset koupit granuláty pro výrobu plastů za vyšší cenu. Zákazníci poptávají levnější výrobky a tím, že roste cena ropy, tak podnik může přijít o tržby.

Další významnou hrozbou jsou změny požadavků zákazníka. Zákazník neustále mění své potřeby a požadavky ve výrobě. Pokud se v průběhu výroby změní potřeby zákazníka, tak podnik musí reagovat na jeho přání. Poslední hrozbou podniku je nedostatek pracovníků v technických oborech, a to vlivem nedostatku zájmu studentů o technické obory.

Následně je provedena matice IFE a matice EFE. V tabulkách č. 13 a č. 14 jsou ohodnoceny jednotlivé faktory dle váhy a známky. Ohodnocení je provedeno dle autorčiny úvahy.

Tabulka 13: IFE matice

Faktory	Váha	Známka	Vážené skóre
Významná ocenění zákazníků jako nejlepší dodavatel	0,05	3	0,15
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,11	3	0,33
Servis „Vše pod jednou střechou“ (lisování + lakování + výroba nástrojů)	0,21	4	0,84
Fungující systém kvality	0,18	3	0,54
Některé zakázky s nízkou ziskovostí	0,20	1	0,20
Pomalé doplňování pracovních sil	0,04	2	0,08
Slabá orientace na zahraniční trh	0,03	2	0,06
Vysoká obrátka zásob	0,18	1	0,18
Celkem	1,00	/	2,38

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Z tabulky č. 13 je viditelné, že nejvyšší skóre ze silných stránek podniku má servis „Vše pod jednou střechou“ a fungující systém kvality. Ze slabých stránek má nejvyšší skóre nízká ziskovost některých zakázek a vysoká obrátka zásob. Příčinou vysoké obrátky zásob je široké portfolio výrobků podniku. Celkové vážené ohodnocení faktorů dosáhlo **2,38**, což představuje průměrnou interní pozici podniku.

Tabulka 14: EFE matice

Faktory	Váha	Známka	Vážené skóre
Nové zakázky v automobilovém průmyslu	0,12	3	0,36
Investice do nových technologií	0,10	2	0,20
Zpracování většího množství zakázek díky informačnímu systému INFOR M3	0,20	4	0,80
Zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků (POVEZ II)	0,08	2	0,16
Vývoj měnového kurzu (EUR/CZK)	0,10	3	0,30
Růst cen ropy	0,18	3	0,54
Změny požadavků zákazníka	0,14	2	0,28
Nedostatek pracovníků v technických oborech	0,08	2	0,16
Celkem	1,00	/	2,80

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Z tabulky č. 14 je patrné, že má nejvyšší skóre z příležitostí systém INFOR M3 a nové zakázky v automobilovém průmyslu. Tyto faktory mohou do budoucna zlepšit konkurenceschopnost podniku. Systém INFOR M3 může snížit vysokou obrátku zásob, se kterou se podnik potýká. Nové zakázky v automobilovém průmyslu mohou přinést podniku vyšší zisk, protože automobilový průmysl se neustále rozvíjí.

Nejvyšší hodnotu u hrozeb dosáhly faktory růst cen ropy a vývoj měnového kurzu. Vysoké hodnoty dosáhly i změny požadavků zákazníka. Cena ropy významně ovlivňuje nákup plastových granulátů, a vývoj měnového kurzu ovlivňuje podnik spíše nepříznivě. V současné době totiž koruna opět posiluje, a podnik musí vyrábět kvalitnější výrobky a za nižší náklady.

Celková vážené ohodnocení nepřesáhlo hodnotu čtyři, a tak podnik je tedy středně citlivý na své příležitosti a hrozby podniku. Celkové vážené skóre z matice IFE je **2,38** a z matice EFE je **2,80**. Souhrn výsledků se střetává v poli V, a jedná se o strategii udržení a posílení. Pro podnik Okula to znamená, že by měl více pronikat na trh a vyvíjet nové produkty.

8 Návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti

V předchozí kapitole byly zjištěny informace o silných a slabých stránkách podniku, o jeho příležitostech a hrozbách. Ve SWOT analýze jsou uvedeny nejdůležitější hrozby a příležitosti, které mají velký vliv na konkurenceschopnost podniku. Hlavním cílem bakalářské práce je návrh, jak zvýšit jeho konkurenceschopnost. Aby podnik dosáhl konkurenční výhody, tak je doporučeno využít silných stránek a příležitostí k utlumení slabých stránek, a vyhnout se hrozbám.

Utlumení slabých stránek

Mezi slabé stránky společnosti patří nízká ziskovost některých zakázek v porovnání s konkurencí. Společnost se potýkala s nízkými tržbami, a s tím související výsledek hospodaření. Jak již bylo zmíněno, tak vlivem byl pokles zakázek a odpisy investic. Řešením pro společnost je mírné zvýšení cen plastových výrobků, tak aby budoucí zákazníci neodradily vysoko nastavené ceny a podnik mohl profitovat z navýšení ceny. Další možností pro vyšší zisk je větší orientace na zákazníky v automobilovém průmyslu.

Faktem je, že automobilový průmysl v ČR neustále roste a ukazují to i výsledky Sdružení automobilového průmyslu, kdy export tvořil rekordních 85 % tržeb. Tento růst zaznamenala rekordní výroba osobních vozů, kdy se vyrobilo neuvěřitelných 1,3 milionu aut (Aktuálně.cz 2016).

Vlivem růstu tržeb exportu v automobilovém průmyslu by mohl podnik obchodovat více se zákazníky v tomto odvětví, a pokrýt tak nízkou ziskovost. Společnost vlastní webové stránky, které informují o veškerých činnostech firmy a aktuálních investicích. Pro získání vyššího počtu zákazníků by ji mohlo pomoci rozšíření webových stránek o zasílání newsletterů. Tento elektronický zpravodaj je pro firmu levnější a efektivnější v upozornění na sebe, svoji značku a produkty než tištěné letáky. Aby tento způsob mohl fungovat, tak je velmi důležité svolení od příjemců a rozdělit si kontakty zákazníků do jednotlivých odvětví pro větší přehlednost. Při začátcích by si společnost měla určit frekvenci rozesílání newsletterů. Aby podnik zůstal v podvědomí zákazníků, měl by nastavit měsíční frekvenci newsletterů. V newsletteru by mohl podnik informovat o investicích do nových technologií. Nejnovější technologií je instalace nového plně robotického pracoviště s lisem Engel DUO 2050/400 s robotem Wittmann W 833 COMPAKT R 8 včetně vyvažovacího zařízení pro výrobu rotačních dílců.

Pomalé doplňování pracovních sil je také slabou stránkou podniku. Společnost využívá k získávání pracovní síly webové stránky a inzerce na internetových stránkách. Pro získání chybějících zákazníků využívá i vývěsních materiálů a letáků. Tím, že podnik sídlí v blízkosti hranic s Německem, tak nedokáže získat zaměstnance rychleji. Řešením může být zaměstnat ženskou pracovní sílu z důvodu vyšší nezaměstnanosti žen v České republice. Jak již bylo zmíněno, tak ženy tvoří převážnou část podniku. Dalším opatřením může být pracovní portál www.jobs.cz. Společnost by mohla podat inzeráty i v případě brigády. Brigádníci chtějí získat především praxi a takovou možnost Okula nabízí. Navržený inzerát je zobrazen na obrázku č. 15, který informuje o základních informacích o pozici.

Obrázek 15: Inzerát podniku Okula

Chcete získat praxi ve stabilní české firmě? Nástup možný ihned! Mzda již od 100 Kč/hod.

Stabilní česká společnost hledá pracovníky na pozici nástrojař.

Náplň práce:

- zpracování, oprava, zkoušky nástrojů
- montáže nástrojů
- porozumění technickým podkladům
- ruční opracování materiálů pilováním, broušením

Nabízíme:

- mzda již od 100 Kč/hod
- možnost volby směn
- úvazek na DPP, později i HPP
- profesionální zaškolení – vše naučíme
- příjemný kolektiv

Požadujeme:

- vzdělání technického zaměření
- manuální zručnost
- samostatnost, zodpovědnost, pečlivost

Pokud Vás inzerát zaujal, pošlete nám svůj strukturovaný životopis na personnel@okula.cz. Nástup možný ihned.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Navržený inzerát na obrázku č. 15 by mohl pomoci firmě rychleji doplnit pracovní místa, a to i v případě brigádníků.

Slabá orientace na zahraniční trh je vlivem upřednostnění zakázek od firem sídlících v ČR. Řešením může být účast na zahraničních veletrzích, které pomohou získat zákazníky ze zahraničí a firma zde může představit své nové produkty. V červnu 2017 se má uskutečnit mezinárodní veletrh automobilového průmyslu. Oficiální název veletrhu je automechanika Birmingham 2017, která je organizována Ministerstvem průmyslu a obchodu. Podnik Okula by mohl připravit tým nejlepších zaměstnanců a přihlásit se na veletrh, kde může získat potenciální zákazníky. Do budoucna se mohou potenciální zákazníci stát stálými zákazníky a mohou přinést i vyšší zisk podniku.

Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik dlouho drží zásoby na skladě v porovnání s oborovým průměrem. Jak již bylo zmíněno, tak je to vlivem vyšší nabídky portfolia výrobků. Řešením může být prodat zásoby za nižší cenu, a to na úroveň nákladů na pořízení zboží. Nejvýhodnějším řešením se nabízí nový systém INFOR M3, který by mohl snížit úroveň zásob. Tento systém se uplatní v říjnu 2017 a do budoucna by mohl přinést lepší plánování zásob.

Vyhnutí hrozbám

Vývoj měnového kurzu může ovlivnit podnik, a to konkrétně vývoj eura vůči koruně. Podnik by se měl zajistit proti jejímu pohybu, a to prostřednictvím měnových forwardů nebo opcí. Měnový forward spočívá v prodeji nebo koupi vybrané měny za předem dohodnutý kurz k předem stanovenému datu v budoucnosti. Opce jsou výhodnější variantou, protože pohyb kurzu umožňuje profitování ve prospěch podniku. Pokud se kurz pohne nevýhodně pro podnik, tak zde existuje tzv. opční prémie, která pokryje maximální ztrátu podniku.

Mezi další hrozby by mohl patřit vývoj cen ropy. Podnik nemůže nijak ovlivnit vývoj ceny ropy, ale může se proti ní také zajistit. V současné době cena ropy narůstá, a podnik je nepříznivě ovlivněn. Společnost musí totiž vynaložit více finančních prostředků do granulátů pro výrobu plastů, a zákazníci chtějí především levné výrobky. Aby společnost nepřišla o zisk, tak opatřením může být dohodnutí cen výrobků se zákazníky.

Zákazník je důležitým článkem celého výrobního procesu, a proto je samozřejmostí, že jeho požadavky se neustále mění. Zákazník požaduje především kvalitní výrobky. Opatřením pro podnik je využít příležitosti investice do nových technologií, a to zejména do strojního vybavení. S hrozbou, se kterou se společnost může v budoucnu potýkat,

je také nedostatek pracovníků v technických oborech. Opatřením je nadále spolupráce se středními školami v Plzeňském kraji.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo především zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Okula, a. s. Díky zpracovaným analýzám vnitřního a vnějšího okolí byla posléze navržena opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti. Pro analýzu vnějšího okolí byl použit Porterův model pěti sil a PEST analýza. V Porterově modelu pěti sil byli identifikováni největší konkurenti, kteří byli dále porovnání v nabídce portfolia výrobků, vývoje VH, zisku, podílu exportu. Podnik se nemusí obávat vstupu potenciální konkurence na trh a vytvoření substitutu. V PEST analýze bylo zjištěno, že podnik by se měl nejvíce obávat vývoje cen ropy a vývoje měnového kurzu. Naopak příležitostí by mohlo být zavedení nového systému INFOR M3 pro větší zpracování zakázek.

Pro analýzu vnitřního okolí bylo využito pěti faktorů, které určily silné a slabé stránky podniku. Mezi nejvýznamnější silné stránky se dají považovat komplexnost výroby a kvalifikovaný personál. Nejvýznamnějšími slabými stránkami podniku je nízká ziskovost některých zakázek a vysoká obrátka zásob. Po provedení analýz vnějšího a vnitřního okolí byla vytvořena SWOT analýza, která pouze shrnuje zjištěné informace. \ Ve SWOT analýze byly uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Ze SWOT analýzy byla vytvořena matice EFE a matice IFE, ze které bylo zjištěno, že podnik uplatňuje strategii udržení a posílení.

Cílem bakalářské práce byl návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Společnost se potýká s některými zakázkami s nízkou ziskovostí, a tak bylo doporučeno mírné zvýšení cen plastových výrobků a získání nových zakázek v automobilovém průmyslu. Podniku by mohlo pomoci zasílání newsletterů, které by informovaly o aktuálních technologiích. Pro pomalé doplňování pracovních sil bylo doporučeno vystavit inzerát na pracovní portál Jobs.cz a zaměstnávat více ženskou pracovní sílu. Slabá orientace na zahraniční trh může být pro podnik řešením v tom, že se zúčastní zahraničního veletrhu v automobilovém průmyslu. Ke snížení úrovně zásob na skladě bylo doporučeno prodat zásoby za nižší cenu, než byla pořizovací cena zásob. Druhým opatřením by mohl být informační systém INFOR M3. Z hrozeb bylo doporučeno se opatřit proti pohybu měny využitím forwardů nebo opcí. Růst ceny ropy je také hrozbou, a proto by podnik mohl vyjednat cenu za plastové granuláty. Zákazník mění neustále své potřeby, a tak by podnik mohl vyrábět nové výrobky k uspokojení zákazníka. Hrozbou je také nedostatek pracovníků v technických oborech. Podnik by se mohl zajistit

spolupráci se středními školami v oborech. Navržená opatření by mohla pomoci odstranit slabé stránky a utlumit hrozby. Autorka bakalářské práce by byla ráda, kdyby byla navržená opatření pro podnik přínosná a pomohla k lepší konkurenceschopnosti podniku.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání Okula, a. s. se stávající konkurencí.....	44
Tabulka 2: Porovnání portfolia výrobků podniku Okula, a. s. s konkurencí.....	47
Tabulka 3: Konkurenční výhody a nevýhody podniku Okula, a. s.....	52
Tabulka 4: Porovnání likvidity podniku Okula, a. s. s oborovým ukazatelem v letech 2011-2015	67
Tabulka 5: Porovnání okamžité likvidity podniku Okula, a. s. s konkurenty v letech 2011-2015	67
Tabulka 6: Porovnání rentability podniku Okula, a. s. s oborovým ukazatelem v letech 2011-2015 (v %)......	68
Tabulka 7: Porovnání celkové zadluženosti podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (v %)......	69
Tabulka 8: Porovnání koeficientu samofinancování podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (v %)......	69
Tabulka 9: Porovnání ukazatelů aktivity podniku Okula, a. s. s oborovým ukazatelem v letech 2011-2015	70
Tabulka 10: Porovnání doby splatnosti závazků podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (ve dnech)	70
Tabulka 11: Porovnání doby splatnosti pohledávek podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2011-2015 (ve dnech)	71
Tabulka 12: SWOT analýza Okula, a. s.	72
Tabulka 13: IFE matice	75
Tabulka 14: EFE matice	75

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura poměrových ukazatelů.....	25
Obrázek 2: SWOT analýza	33
Obrázek 3: Matice IE	36
Obrázek 4: Logo podniku.....	37
Obrázek 5: Vývoj tržeb výrobků podniku Okula, a. s. v letech 2008-2015	41
Obrázek 6: Vývoj VH podniku Okula, a. s. v letech 2008-2015.....	42
Obrázek 7: Porovnání tržeb Okula, a. s. s konkurenty v letech 2012-2015 (v tis. Kč) .	48
Obrázek 8: Porovnání výsledku hospodaření podniku Okula, a. s. s konkurenty v letech 2012-2015 (v tis. Kč).....	49
Obrázek 9: Porovnání tuzemského exportu podniku Okula, a. s. s konkurenty v letech 2012-2015 (v %)	50
Obrázek 10: Porovnání zahraničního exportu podniku Okula, a. s. s konkurencí v letech 2012-2015 (v %)	51
Obrázek 11: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2008-2015	57
Obrázek 12: Vývoj ceny ropy v letech 2008-2015 (v %)	58
Obrázek 13: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podniku Okula, a. s. v letech 2007-2015	65
Obrázek 14: Vývoj hodnot likvidit podnik Okula, a. s. v letech 2011-2015.....	66
Obrázek 15: Inzerát podniku Okula.....	78

Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
cca	cirka, přibližně
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská Unie
HDP	hrubý domácí produkt
Ing.	Inženýr
Kč	koruna česká
např.	například
PEST	politické, ekonomické, sociální, technologické prostředí
ROA	rentabilita výnosnosti celkového vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
tzn.	to znamená
VH	výsledek hospodaření

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 384. ISBN 978-80-247-3985-4.

HARRIS, David. *Integrated Management*. Oxford: Cima Publishing, 2005, s. 594. ISBN 0-7506-6710-9.

HOBZA, Vladimír, HOBZA, Vladimír Jr. a SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Manažerská ekonomika: Kapitoly k finanční analýze*. Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc, 2015. 98 s. ISBN 978-80-244-4890-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTĚKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vyd.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOUDELKA, Jan a VÁVRA, Oldřich. *Marketing: principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2007. 257 s. ISBN 978-80-867-3019-6.
- KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktual. vyd. Slaný: Melandrium, 2003. 275 s. ISBN 80-86175-38-3.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 1999. 763 s. ISBN 978-80-7169-891-3.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. 855 s. ISBN 978-0-02925-361-8.
- POŠVÁŘ, Zdeněk, TOMŠÍK, Pavel a ŽUFAN, Pavel. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2006. 125 s. ISBN 80-7157-748-0.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VÁCHAL, Jan, PÁRTLOVÁ, Petra a STRAKOVÁ, Jarmila. *Strategický management: studijní opora pro kombinované studium*. České Budějovice: VŠTE, 2010. 159 s. ISBN 978-80-87278-61-1.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

Bilanční analýza 2009. *Bilana.cz* [online]. 2009 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://bilana.cz/>

Český automobilový průmysl jde od rekordu k rekordu. Obrat překonal bilion korun. *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/cesky-automobilovy-prumysl-zaznamenal-rekordni-rok-a-speje-k/r~9bb8d538288d11e6>

DAIHO (CZECH) s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Plzeň: DAIHO (CZECH), 2011 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12566007&subjektId=171210&spis=484656>

DAIHO (CZECH) s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Plzeň: DAIHO (CZECH), 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16846328&subjektId=171210&spis=484656>

DAIHO (CZECH) s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Plzeň: DAIHO (CZECH), 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17359203&subjektId=171210&spis=484656>

DAIHO (CZECH) s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Plzeň: DAIHO (CZECH), 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39705625&subjektId=171210&spis=484656>

DAIHO (CZECH) s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Plzeň: DAIHO (CZECH), 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45109067&subjektId=171210&spis=484656>

Důvody a přínosy oslabení koruny. *Cnb.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html#3

Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2014. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2014>

Ekonomika 2009: recese, bankroty a nezaměstnaní. *Týden.cz* [online]. 2010 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/ekonomika-2009-recese-bankroty-a-nezamestnani_153532.html

Environmentální politika: ISO Certifikace. *Daiho.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.daiho.cz/cs/iso-certifikace>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. *Mpo.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument105732.html>

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. *Mpo.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz//dokument141226.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. *Mpo.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2015. *Mpo.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Home. *Letoplast.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.letoplast.cz/cz/>

Home. *Okula.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://okula.cz/okula/index.html>

Home. *PF Plasty.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.pfplasty.cz/>

Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP - bazický index. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN080&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=31779&pvo=CEN080&evo=v2300_!_CEN-SPO-BAZIC2005-R2_1

Jak na kurzové riziko při obchodování se zahraničím: Základní metody. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/jak-na-kurzove-riziko-pri-obchodovani-se-zahranici-zakladni-metody>

Kvalita. *Letoplast.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.letoplast.cz/cz/kvalita-letoplast.html>

Linaset, a. s. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Budišov nad Budišovkou: Linaset, 2012 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16651253&subjektId=437295&spis=816788>

Linaset, a. s. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Budišov nad Budišovkou: Linaset, 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17292596&subjektId=437295&spis=816788>

Linaset, a. s. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Budišov nad Budišovkou: Linaset, 2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17770239&subjektId=437295&spis=816788>

Linaset, a. s. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Budišov nad Budišovkou: Linaset, 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39609509&subjektId=437295&spis=816788>

Linaset, a. s. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Budišov nad Budišovkou: Linaset, 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44442080&subjektId=437295&spis=816788>

Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 12. 2016. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2016>

Nýrská Okula už dávno není jen "výrobce brýlí na pět". *Plzeňský deník.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://plzensky.denik.cz/zpravy_region/nyrska-okula-uz-davno-neni-jen-vyrobce-bryli-na-pet-20150520.html

Obyvatelstvo. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/obyvatelstvo-xp>

Okula sází na špičkové technologie. *Ihned.cz* [online]. Hospodářské noviny, 2006 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-18659590-okula-sazi-na-spickove-technologie>

OKULA Nýrsko a. s. dokončila výstavbu nové haly. *Sumavanet.cz* [online]. Nýrské noviny, 2007 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.sumavanet.cz/munyrsko/user/deska/2007/NN%20duben%202007.pdf>

OKULA Nýrsko a. s. *Výroční zpráva za rok 1998* [online]. Nýrsko: OKULA, 1999 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12567714&subjektId=515022&spis=472824>

OKULA Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. Nýrsko: Okula, 2009 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12567807&subjektId=515022&spis=472824>

OKULA Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. Nýrsko: Okula, 2010 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12567822&subjektId=515022&spis=472824>

OKULA Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. Nýrsko: Okula, 2011 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12567838&subjektId=515022&spis=472824>

Okula Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Nýrsko: Okula, 2012 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

http://okula.cz/okula/files/Okula_Nyrsko_vyrocní_zprava_2011.pdf

Okula Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Nýrsko: Okula, 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

http://okula.cz/okula/files/Okula_Nyrsko_vyrocní_zprava_2012.pdf

Okula Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Nýrsko: Okula, 2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

http://okula.cz/okula/files/Okula_Nyrsko_vyrocní_zprava_2013.pdf

Okula Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Nýrsko: Okula, 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

http://okula.cz/okula/files/Okula_Nyrsko_vyrocní_zprava_2014.pdf

OKULA Nýrsko, a. s. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Nýrsko: Okula, 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44093992&subjektId=515022&spis=472824)

[detail?dokument=44093992&subjektId=515022&spis=472824](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44093992&subjektId=515022&spis=472824)

OKULA Nýrsko bude implementovat nejnovější verzi Infor M3. *Sntcz.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.sntcz.cz/OkulaNyrsko.pdf>

O nás: Linaset pomáhá. *Linaset.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

<http://www.linaset.cz/linaset-pomaha>

O nás: Politika jakosti. *Linaset.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

<http://www.linaset.cz/politika-jakosti>

O nás: Profil společnosti. *Linaset.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

<http://www.linaset.cz/profil-spolecnosti>

O nás: Systém jakosti. *Plastika.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

<http://www.plastika.cz/jakost.htm>

PF PLASTY CZ s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Chuchelná: PF PLASTY CZ, 2012 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16856463&subjektId=664238&spis=827068)
[detail?dokument=16856463&subjektId=664238&spis=827068](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16856463&subjektId=664238&spis=827068)

PF PLASTY CZ s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Chuchelná: PF PLASTY CZ, 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17156142&subjektId=664238&spis=827068>

PF PLASTY CZ s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Chuchelná: PF PLASTY CZ, 2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17784591&subjektId=664238&spis=827068>

PF PLASTY CZ s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Chuchelná: PF PLASTY CZ, 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39650309&subjektId=664238&spis=827068>

PF PLASTY CZ s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Chuchelná: PF PLASTY CZ, 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44523872&subjektId=664238&spis=827068>

PLASTIKA a. s. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Kroměříž: PLASTIKA, 2012 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16814783&subjektId=428585&spis=687411>

PLASTIKA a. s. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Kroměříž: PLASTIKA, 2013 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17316755&subjektId=428585&spis=687411>

PLASTIKA a. s. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Kroměříž: PLASTIKA, 2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21733021&subjektId=428585&spis=687411>

PLASTIKA a. s. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Kroměříž: PLASTIKA, 2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41173992&subjektId=428585&spis=687411>

PLASTIKA a. s. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Kroměříž: PLASTIKA, 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47807724&subjektId=428585&spis=687411>

Plast, materiál 21. století. *BusinessInfo.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/plast-material-21-stoleti-76108.html>

Produkty. *Daiho.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.daiho.cz/cs/produkty>

Půl miliónu cizinců za deset let. *Novinky.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/415172-pul-milionu-cizincu-za-deset-let.html>

Technologie. *Daiho.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.daiho.cz/cs/technologie>

Technologie: Lakování. *Plastika.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.plastika.cz/technologie/lakovani.htm>

Technologie: Vstřikování plastů. *Letoplast.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.letoplast.cz/cz/vstrikovani-plastu.html>

Technologie: Vstřikování plastů. *Plastika.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.plastika.cz/technologie/vstrikovani.htm>

Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz: veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=515022&typ=UPLNY>

Výpis z obchodního rejstříku Letoplast s. r. o. *Justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=733445>

Výroba: Lakování. *Okula.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://okula.cz/okula/lakovani.html>

Výroba: Montáže a potisky. *Okula.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://okula.cz/okula/montaze-a-potisky.html>

Výroba: Nástrojárna - formy. *Okula.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://okula.cz/okula/formy.html>

Výroba: Vstřikování termoplastů. *Okula.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://okula.cz/okula/vst-ikovani-termoplast-.html>

Výroba: Výroba měrek a kontrolních přípravků. *Okula.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://okula.cz/okula/vyroba-merek-a-kontrolnich-pripravku.html>

Výrobní program: Výroba výlisků. *Linaset.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.linaset.cz/vyroba-vylisku>

Vysokoškoláků je v ČR málo. Jejich počet je pátý nejhorší v EU. *Týden.cz* [online].

2015 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z:

http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vysokoskolaku-je-v-cr-malo-jejich-pocet-je-paty-nejhors-i-v-eu_332107.html

Další zdroje

Konzultace s ředitelem zdrojů a se zaměstnanci Okuly

Seznam příloh

Příloha A: *Certifikace ČSN EN ISO 9001:2008 Okula, a. s.*

Příloha B: *Rozvaha podniku Okula, a. s.*

Příloha C: *Výkaz zisku a ztrát podniku Okula, a. s.*

Příloha A: Certifikace ČSN EN ISO 9001:2008 Okula, a. s.



CERTIFIKÁT

pro systém managementu dle
EN ISO 9001 : 2008

V souladu s TÜV NORD CERT postupy je tímto potvrzeno, že

OKULA Nýrsko a.s.
Klostermannova 53
340 22 Nýrsko
Česká republika



vč. expedičního skladu OKULA, Rozvojová zóna 1, CZ-340 21 Janovice nad Úhlavou

má zaveden systém managementu v souladu s výše uvedenou normou pro následující obor platnosti

**Výroba výrobků z plastů, včetně lakování.
Výroba ochranných pomůcek a zdravotnických potřeb.
Výroba nástrojů a přípravků.**

Registrační číslo certifikátu 44 100 965000
Audit, zpráva číslo 623 202/700

Platný od 2015-03-22
Platný do 2018-03-21
Počáteční certifikace 1996-05-01


Certifikační místo
TÜV NORD CERT GmbH

Praha, 2015-03-11

Tato certifikace byla provedena v souladu s TÜV NORD CERT certifikačními postupy a je podnětem k provádění pravidelných kontrolních auditů.

TÜV NORD CERT GmbH Langemarsstraße 20 45141 Essen www.tuev-nord-cert.com

Zdroj: Okula.cz 2017

Příloha A: *Rozvaha podniku Okula, a. s.*

Položka v tis. Kč	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	459 822	426 051	390 918	389 548	436 960
Dlouhodobý majetek	291 242	255 803	219 235	255 212	250 612
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	69	173	97	42
Dlouhodobý hmotný majetek	231 161	195 885	168 061	158 896	154 352
Dlouhodobý finanční majetek	60 081	59 849	51 000	96 218	96 218
Oběžná aktiva	167 826	169 541	170 198	132 917	183 997
Zásoby	35 942	48 150	45 308	48 733	57 186
Dlouhodobé pohledávky	94	94	94	94	94
Krátkodobé pohledávky	86 417	99 578	91 523	55 555	86 092
Krátkodobý finanční majetek	45 374	27 120	33 273	28 535	40 625
Pasiva celkem	459 822	426 051	390 918	389 548	436 960
Vlastní kapitál	300 371	259 748	248 081	257 687	282 474
Základní kapitál	134 994	134 994	134 994	134 994	134 994
Cizí zdroje	156 303	164 176	139 984	129 333	150 132
Dlouhodobé závazky	4 316	5 802	1 198	644	112
Krátkodobé závazky	25 946	44 508	40 063	39 121	64 919
Bankovní úvěry a výpomoci	126 041	113 865	98 722	89 569	85 101

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti dostupných na Justice.cz, 2017

Příloha B: Výkaz zisku a ztrát podniku Okula, a. s.

Položka v tis. Kč	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	1 893	1 468	1 486	1 439
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	969 780	384 646	635 566	404 123
Spotřeba materiálu a energie	455 195	210 746	353 924	214 332
Osobní náklady	188 660	108 134	122 608	98 095
Odpisy	47 575	46 205	45 042	40 676
VH za účetní období	69 621	-51 217	37 069	-26 517
VH před zdaněním	88 364	-60 410	43 104	-27 234
	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	1 222	1 213	1 074	1 065
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	326 742	350 135	381 806	428 607
Spotřeba materiálu a energie	189 975	199 520	212 991	244 006
Osobní náklady	90 546	90 308	88 590	93 493
Odpisy	36 453	28 696	11 456	13 113
VH za účetní období	-40 624	-11 667	9 606	24 788
VH před zdaněním	-39 111	-16 271	9 051	24 256

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti dostupných na Justice.cz, 2017

Abstrakt

BÍLÁ, Veronika. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2017. 96 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a nevýhoda, Porterův model pěti sil, PEST analýza, finanční analýza, SWOT analýza.

Předložená bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti podniku Okula, a. s. Konkurenceschopnost se zaměřuje na zhodnocení podniku pomocí analýz vnějšího a vnitřního okolí. Pro analýzu vnějšího okolí je využit Porterův model pěti sil a PEST analýza. Poté je provedena analýza vnitřního okolí ve formě marketingu, finančních faktorů a další. Ekonomická situace podniku je zhodnocena poměrovými ukazateli finanční analýzy. Získané informace z analýz jsou shrnuty do SWOT analýzy, která popisuje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby podniku. SWOT analýza je rozšířena o matici EFE a matici IFE. Na konci práce jsou navržena opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

BÍLÁ, Veronika. Analysis of competitiveness of the chosen company. Plzeň, 2017. 96 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, competitive advantage and disadvantage, Porter's Five Forces model, PEST analysis, financial analysis, SWOT analysis.

The presented bachelor thesis is focused on the competitiveness analysis of the company Okula, a. s. Competitiveness is concentrated on the evaluation company through analysis of external and internal environment. For analysis of external environment is used Porter's Five Forces model and PEST analysis. Then an analysis of internal environment is performed in forms of marketing, financial factors and others. The economy situation of company is evaluated through the financial ratios. The gained informations from the analysis are summarized in SWOT analysis, which describes weak and strong points, opportunities and threats for the company. SWOT analysis is extended for EFE matrix and IFE matrix. In the ending of bachelor thesis are suggested measures to improve competitiveness of the company.